Іванова М.І. **УДК 65.021.413**

ВПРОВАДЖЕННЯ ДІЄВОГО МЕХАНІЗМУ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Постановка проблеми. У процесі планування керівництво прагне, по-перше, встановити основні напрями зусиль та ухвалення рішень, що забезпечать єдність мети для всіх членів організації; по-друге, об'єднати людей, матеріальні, фінансові та інші ресурси таким чином, щоб організація змогла виконати свої плани і тим самим досягти своєї мети [6, с. 132]. Вирішальне значення при цьому мають сучасні методи управління персоналом, завдяки яким здійснюються управлінські впливи.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямами: перший спрямований на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [5, с. 283]. Стимулювання передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів до праці. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами [5, с. 283].

Складовими мотиваційного процесу є суб'єкти (керівники організації), об'єкти (підлеглі робітники і працівники організації) мотивації, внутрішні та зовнішні фактори. Мотиваційний процес реалізується через ітераційний процес, що складається з таких логічних етапів [6, с. 135]: постановка цілей суб'єктом; вибір стратегії поведінки суб'єктом на підставі пізнання внутрішніх факторів мотивації поведінки об'єкта й зовнішніх мотивів, моделювання та прогнозування вибору об'єктом стратегії поведінки, оцінка й зіставлення відповідних очікуваних результатів; реалізація стратегії поведінки суб'єкта шляхом мотивувального впливу на об'єкт; усвідомлення мотивувального впливу об'єктом, прийняття (неприйняття або часткове прийняття) відповідно до власних внутрішніх факторів мотивації поведінки та їх узгодженість із зовнішніми мотиваторами, активізація факторів мотивації поведінки; вибір та реалізація стратегій своєї поведінки; отримання результату від реалізованих стратегій суб'єкта та об'єкта, який виражається функціоналом від різниці планованого показника мети управління, що відповідає вибору оптимальних стратегій суб'єктом і об'єктом та фактичним показником, що забезпечується реалізованими стратегіями тощо.

Ряд авторів форми стимулювання персоналу поділяють на чотири групи, що зображені на рис. 1, і рекомендують керівництву підприємств створювати такі стимули в кожній сфері життя колективу: матеріальні, морально-психологічні, організаційні. Вони вважають, що продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів мають грунтуватися на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці та життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної зацікавленості персоналу і продуктивності його праці [1, с. 171–175; 2, с. 173–176; 8, с. 7–8].

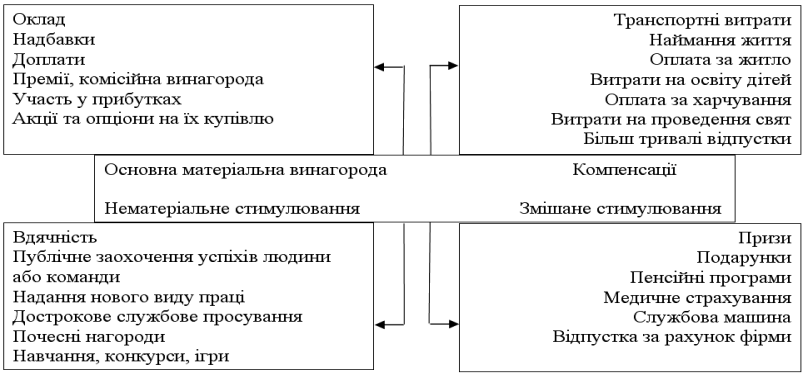

Рис. 1. Оптимальний комплекс засобів стимулювання працівників [2, с. 173].

О.М. Красноносова вважає, що дотепер найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці вважається виплата грошових винагород у вигляді премій [4, с. 48–49]. Втім, залишається актуальним питання узгодження фінансових можливостей підприємства щодо здійснення матеріального стимулювання. А.В. Череп зазначає, що матеріальне стимулювання праці передбачає певні витрати, але ці витрати, за правильної організації заходів, спрямованих на стимулювання, покриваються за рахунок зменшення витрат на виробництво й реалізацію продукції, або зменшення собівартості одиниці виробленої продукції [8, с. 9]. Система мотивації залежить від специфіки діяльності підприємств, і пошук шляхів її удосконалення вбачає в розкритті чотирьох основних етапів у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності (школа наукового управління, школа людських відносин, розвиток теорії "співучасті", концепція людських ресурсів). Вчений пропонує з використанням накопиченого досвіду ставитися до розміру і форми винагороди на підставі двох оцінок – внутрішніх, які виходять від самого

працівника як його самооцінка, і зовнішніх, що виявляються у формі заробітної плати, додаткових преміальних виплат і соціальних послуг з боку підприємства, просування по службі тощо. При цьому достатньо часто спостерігається зростання заробітної набагато швидше, ніж ефективності праці; недостатнє узгодження залежності зростання заробітної плати з якістю продукції, що випускається, і підвищенням ефективності праці; недостатня гнучкість (при зміні ефективності праці зміна заробітної плати практично непомітна); відсутність орієнтації на співробітництво між роботодавцем і працівником; відсутність організації матеріального стимулювання викликає почуття несправедливості [7, с. 114–115].

Цілі статті. Метою даного дослідження є впровадження дієвого механізму матеріального стимулювання персоналу, що, у свою чергу дозволить чітко взаємозв'язати заробітну плату з кінцевим результатом діяльності підприємства.

Викладення основного матеріалу. Вищевикладений матеріал дає змогу розробити та впровадити на промисловому підприємстві економічне стимулювання працівників, враховуючи особливості фінансово-господарської й виробничої діяльності. Обґрунтування системи економічного стимулювання включає такі етапи: 1) визначення кола працівників, що отримують премії, порядку і строків преміювання; 2) встановлення співвідношення премії і тарифної заробітної плати (окладу); 3) визначення показників преміювання; розміру премій; 4) визначення джерел фінансування, мінімального й максимального розміру коштів, що спрямовані на преміювання, економічної ефективності і впливу на загальні показники фінансово-економічної діяльності підприємства.

Перший етап. Коло працівників, що отримують премію визначається на підставі посадових інструкцій та відповідальності за прийняття рішення. Порядок преміювання має бути таким: премію отримують працівники за результатами основної діяльності у момент виплати основної зарплати, але місяцем пізніше, оскільки потрібен час на розрахунок і затвердження суми премії.

Другий етап. Збільшення частки премії в загальній сумі заробітної плати є позитивною тенденцією. Втім, відношення премії до тарифного заробітку вище від визначеної межі має і свої негативні наслідки [9, с. 145]: великий розмір премії може призвести до невиправданої диференціації заробітної плати по підприємству, порушення нормального соціально-психологічного клімату; високий вплив премії на заробітну плату призводить до того, що керівництво не завжди може позбавити премії робітників у разі невиконання показників. Як наслідок, дієвість преміальних положень втрачається, і вони перетворюються в гарантовану надбавку до заробітної плати. Відтак, збільшення частки премії в загальній заробітній платі не повинно перевищувати граничної величини (оптимальне співвідношення між тарифною ставкою і премією). Середній розмір премії має бути на такому рівні, щоб була достатньою зацікавленість працівників у покращенні встановлених показників.

Третій етап. Правильне впровадження системи показників і визначення їх кількісного значення має грунтуватися на глибокому економічному аналізі організаційно-технічних умов виробництва. Встановлення кількісного значення показника та відповідного розміру премії – одне з найбільш складних питань. Якщо величина показника відносно невелика, працівники швидко освоюють нові умови, та премію легко заробляє більшість працівників. За дуже напруженого значення, навпаки, основна маса не прагнутиме його виконувати.

Четвертий етап. Не менш складним завданням для розробки преміального положення є правильне визначення розміру премії. Тут стикаються з кількома обмеженнями: по-перше, преміальна система має бути економічно доцільною, по-друге, необхідні кошти на преміювання, по-третє, мінімальний розмір має бути не нижче від рівня, що стимулює працівника на докладання додаткових зусиль для доведення залишків до оптимального рівня.

Виходячи з цього, пропонується такий порядок встановлення розміру премії: визначення нормативу стимулювання, розрахунок мінімального та максимального розміру премії [3, с. 189].

Оцінка напруженості показника преміювання має проводитися в абсолютному й відносному вираженні. Чим вищою є напруженість показника преміювання, тим менше резервів його покращення. Тому виконання і перевиконання цих показників потребує більших зусиль і більшого матеріального заохочення.

Мінімальний розмір преміювання залежить від двох обставин: по-перше, премія має бути суттєвим додаванням до заробітної плати; по-друге, існує необхідність враховувати додаткові зусилля працівника для покращення показника. Мінімальне значення премії має бути на рівні 5% тарифної ставки, і вона повинна прогресивно підвищуватися в міру збільшення напруженості показника преміювання. Максимальна сума премії визначається, з одного боку, тією сумою коштів, що спрямовується зборами акціонерів з фонду використання прибутку, а з іншого – умовою, щоб загальний розмір премії з усіх джерел преміювання не перевищував значення, за якого послаблюється дієвість системи тарифного регулювання заробітної плати. Максимальний розмір усіх видів премій не повинен перевищувати 40% тарифного заробітку [9, с. 149].

Встановлення верхньої і нижньої границі премії дає можливість правильно розробити механізм диференціації розмірів преміювання, за допомогою яких забезпечується зміна премії залежно від рівня виконання показників. Практично роль такого механізму відіграє шкала преміювання, що передбачає виконання показників преміювання та відповідні їм розміри премій. Використання одно- чи багатоступеневої шкали залежить від різниці між максимальним і мінімальним розміром премії. Чим більшою є ця різниця, тим більше ступенів можна встановити. При цьому важливе значення має правильне встановлення залежності між розміром премії і ступенем покращення показника преміювання.

П'ятий етап. Мінімальний і максимальний розмір коштів, які можна виділити на преміювання працівників, напряму залежить від визначення джерел фінансування. При цьому витрати на забезпечення

системи стимулювання включатимуть витрати на розрахунок норми та ймовірнісно-прогресивної величини, реєстрацію показників основної діяльності, статистичну обробку даних (розрахунок середньоквадратичного відхилення), навчання персоналу, управлінські та накладні витрати відділів, що відповідають за прийняття відповідних управлінських рішень.

На жаль, на більшості промислових підприємств ці витрати не відокремлюють від загальних накладних витрат, що ускладнює можливість впливу на ті відділи, які допускають погіршення результатів діяльності. Нами пропонується складання таблиць фактичного розподілу всіх витрат щодо забезпечення оптимально високих результатів діяльності. Це дасть змогу оцінити наявну ситуацію та ефект, що отримує підприємство. Таким чином, буде покращено роботу відповідних відділів, які зможуть виявляти будь-які відхилення від запланованого рівня й отримувати сигнали щодо появи нових тенденцій у зміні кожного результату діяльності [3, с. 184].

Висновки й перспективи подальших розробок. Запропонований механізм економічного стимулювання працівників враховує особливості фінансово-господарської й виробничої діяльності підприємства, дозволяє встановити взаємозв'язок заробітної плати з кінцевим результатом діяльності. При цьому зростання індивідуальної заробітної плати не буде позначатися на собівартості продукції; а кількість параметрів стимулювання, що впливають на рівень індивідуальної заробітної плати, буде зведена до мінімуму, що дає змогу знизити методику розрахунку. У подальших розробках нами будуть досліджені методи визначення параметрів стимулювання, які повинні мати математичну основу й бути універсальними.

Джерела та література:

1. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу / Р. Баран // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 169-176.
2. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І. В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 170-176.
3. Іванова М. І. Стимулювання працівників промислового підприємства щодо ефективного управління оборотними коштами / М. І. Іванова // Регіональна економіка. – 2006. – № 1. – С. 183-191.
4. Красноносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств / О. М. Красноносова // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 48-52.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
6. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // Вісник Української Академії державного управління. – 1998. – № 1. – С. 132-137.
7. Сторожук О. А. Стимулювання ефективності праці на машинобудівних підприємствах / О. А. Сторожук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12 (42). – С. 113-119.
8. Череп А. В. Стимулювання праці – необхідний елемент ринкової економіки, що впливає на витрати виробництва / А. В. Череп // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 2. – С. 7-10.
9. Экономический механизм управления промышленным производством (методология и практика организации) / С. А. Воеводин. – К. : Вища шк., 1991. – 159 с.

Ігошин М.М. **УДК 331.5**

РЕГУЛЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Вступ. Дослідження ринку праці країни, його складових та структурних змін вимагає дотримання комплексного підходу задля встановлення основних напрямів подальшого розвитку, що у короткостроковій перспективі можуть розглядатися як тактичні заходи, а у середньостроковому та довгостроковому періоді – як стратегічні вектори його розвитку.

Якщо стан ринку праці в країні визначається за показниками ключових індикаторів, запропонованих Міжнародною організацією праці (МОП), то розвиток ринку праці, зокрема у короткостроковій та довгостроковій перспективі, залежить від впровадження основних соціально-економічних механізмів його регулювання.

Досліджуваність проблеми. Одностайного підходу щодо регулювання ринку праці, встановлення ступеня втручання держави у розвиток організаційно-трудових та соціально-економічних відносин на ринку праці, посилення ролі та значення ринкового регулювання й досі немає.

Більшість вітчизняних учених зосереджені на дослідженні теоретичних основ державного регулювання ринку праці загального характеру та за його основними сферами – сферами зайнятості та безробіття, а саме: Безусий В.В. [2], Козарь Т.П. [7], Кривенко С.В. [8], Приходченко Т.А. [9], Степура Т.М. [10], Терехов І.О. [11], Чернявська О.В. [13], Чернявська Ю.Б. [14].

Ряд учених займаються вивчення окремих вузьких питань щодо регулювання ринку праці, зокрема за його проблемними сегментами: Жовнір Н.М. [5], Іорданов А.Є. [6],

Деякі учені зосереджують свою увагу на розкритті певних аспектів регулювання ринку праці на національному чи регіональному рівні (Безпала О.В. [1], Близнюк В.В. [3], Хлистік А.С. [12]) за окремими професійними групами чи сферами діяльності найманих працівників (Дробиш Л.В. [4]).