

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**А. М. КОЛОТ**

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

*provided by Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv*

**МОТИВАЦІЯ,  
СТИМУЛЮВАННЯ  
Й ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ**

**Київ 1998**

*Розповсюдження та тиражування  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

**Рецензенти:**

*І. К. Бондар, д-р екон.наук, проф.,  
П. С. Єщенко, д-р екон.наук, проф.*

Редактор *І. О. Соломарський*

**ББК 65. 290 – 2  
К 61**

**Колот А. М.**

Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

ISBN 966 – 574 – 041 – 5

Розглядаються теоретичні та прикладні аспекти мотивації трудової діяльності, зокрема розкривається понятійний апарат, характеризуються сучасні теорії мотивації і їх вплив на практику менеджменту персоналу, наводяться традиційні й нетрадиційні підходи до посилення дійовості матеріальних і нематеріальних стимулів, висвітлюються сутність і методи оцінки персоналу як складові мотиваційного процесу.

Для викладачів, студентів економічних факультетів і вузів, усіх, хто цікавиться сучасними проблемами менеджменту персоналу.

**ББК 65. 290 – 2**

ISBN 966 – 574 – 041 – 5

© А. М. Колот, 1998  
© КНЕУ, 1998

# ЗМІСТ

Передмова

## **РОЗДІЛ I. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ**

### **1. Мотивація праці як складова ринкових відносин**

- 1.1. Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності
- 1.2. Сутність категорій «мотиви, інтереси, стимули, стимулювання»
- 1.3. Мотивація праці та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення

### **2. Основні теорії мотивації праці**

- 2.1. Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці
- 2.2. Змістові теорії мотивації
  - 2.2.1. Теорія ієрархії потреб Маслоу
  - 2.2.2. Теорія Альдерфера
  - 2.2.3. Теорія двох факторів Герцберга
  - 2.2.4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда
  - 2.2.5. Узагальнення суті змістових теорій мотивації
- 2.3. Процесуальні теорії мотивації
  - 2.3.1. Теорія очікувань
  - 2.3.2. Теорія справедливості
  - 2.3.3. Концепція партисипативного (спільного) управління
  - 2.3.4. Модель Портера–Лоулера
- 2.4. Використання теорій мотивації в менеджменті персоналу

### **3. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці**

- 3.1. Поняття й основні положення матеріальної мотивації праці
- 3.2. Трудова і статусна мотивація праці
- 3.3. Неоматеріалістична мотивація та природа конфліктності мотивів
- 3.4. Мотиваційний моніторинг як умова ефективного впливу на поведінку персоналу

## **РОЗДІЛ II. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

1. Заробітна плата в умовах ринкової економіки: сутність, функції та принципи
2. Елементи організації оплати праці. Сутність державного і договірної регулювання заробітної плати
  - 2.1. Основні складові організації оплати праці в сучасних умовах
  - 2.2. Державне регулювання заробітної плати
  - 2.3. Договірне регулювання заробітної плати
3. Тарифна система оплати праці

- 3.1. Тарифна система: сутність, основні положення, функції
  - 3.2. Порядок визначення мінімальної тарифної ставки
  - 3.3. Традиційний підхід до побудови тарифної системи
    - 3.3.1. Загальні основи традиційного формування тарифних умов оплати праці
    - 3.3.2. Диференціація тарифних ставок першого розряду для оплати праці робітників
    - 3.3.3. Диференціація тарифних ставок робітників за складністю праці
    - 3.3.4. Диференціація посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців за складністю праці
  - 3.4. Нові підходи до побудови тарифної системи
    - 3.4.1. Гнучкий тариф: основні положення, сфера застосування, переваги
    - 3.4.2. Безтарифна (пайова) система оплати праці
    - 3.4.3. Єдина тарифна сітка для оплати праці всіх категорій персоналу
  4. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати
  5. Форми і системи заробітної плати. Організація преміювання персоналу
    - 5.1. Форми і системи заробітної плати. Загальні засади, підстави вибору
    - 5.2. Організація преміювання персоналу
      - 5.2.1. Загальні вимоги до побудови системи преміювання
      - 5.2.2. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності
      - 5.2.3. Організація преміювання спеціалістів і службовців за основні результати діяльності
      - 5.2.4. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами
      - 5.2.5. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура, особливості застосування за сучасних умов
  6. Доплати та надбавки до заробітної плати
    - 6.1. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація
    - 6.2. Застосування доплат і надбавок за нових економічних умов
  7. Контрактна форма найму й оплати праці та її мотивуюча роль
  8. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу
- РОЗДІЛ III. МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1. Гуманізація праці як провідна ланка нематеріальної мотивації трудової діяльності
2. Залучення працівників до управління виробництвом
3. Планування кар'єри як чинник мотивації
4. Регулювання робочого часу і заохочення наданням вільного часу

#### **РОЗДІЛ IV. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ**

1. Оцінка персоналу: сутність, види, функції, принципи
2. Основні складові оцінки персоналу
3. Поведінка керівників у процесі оцінювання персоналу
4. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів
  - 4.1. Специфічні складові оцінки робітників
  - 4.2. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів
5. Оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей (оцінка за цілями)
6. Соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів
7. Атестація керівників і спеціалістів як метод їх оцінки

*Додатки*

*Література*

## ПЕРЕДМОВА

Глибокі зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Ключовими технологіями ринкової економіки є менеджмент, маркетинг і мотивація.

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху, не була самостійним об'єктом дослідження, що не можна визнати правомірним. На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладені, прийняті і реалізовані без залучення до цього більшої чи меншої кількості різних людей з притаманними їм поглядами, переконаннями, цілями, принципами і настановами. Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, і є мотивація.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Важливою складовою мотивації, одним з визначальних елементів менеджменту персоналу є його оцінка, яка виконує орієнтуючу і стимулюючу функції. Відсутність оцінки персоналу або її необ'єктивність є найгіршими видами оцінки, які дезорієнтують людину, гальмують її розвиток, знижують активність і продуктивність діяльності.

Оцінка персоналу — відповідальна і складна справа, а починати її потрібно з теоретичного обґрунтування, узагальнення передового досвіду, підготовки відповідних рекомендацій.

Отже ключовими категоріями і соціально-економічними проблемами, які розглядаються у цьому підручнику, є мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Водночас підкреслимо, що об'єднуючою ланкою цих категорій є мотивація трудової діяльності, яка, образно кажучи, «пронизує» весь зміст підручника, їй підпорядковані інші ключові домінанти.

Стимулювання персоналу розглядається автором як складова мотиваційного процесу, вияв зовнішньої мотивації, яку здійснює по відношенню до персоналу адміністрація організації.

Мотиваційні аспекти є провідними і в оцінці персоналу. Адже і орієнтуюча, і стимулююча функції оцінки персоналу мають безпосередній вихід на практику мотивації трудової діяльності, а їх повноцінне виконання спроможне суттєво вплинути на поведінку персоналу, його трудову активність.

Отже, предметом дослідження і висвітлення є система мотивації трудової діяльності та її складові — суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, види, форми і методи посилення.

Цей посібник підготовлений з урахуванням нових вимог, що постали перед економічною наукою і господарською практикою у період переходу України до ринкової економіки, а також досвіду багаторічного викладання дисциплін — економіка праці, управління персоналом, кадровий менеджмент, мотивація й оцінка персоналу в Київському національному економічному університеті.

## **РОЗДІЛ I МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ**

### **1. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу трудова поведінка детермінована впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і в різних напрямках.

Проблема спонукування людей до продуктивної праці не нова. Протягом багатьох століть вона хвилювала кращі уми людства і це не випадково. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. Як писав один із класиків

політичної економії В. Петті: «земля — мати багатства, а праця — батько його».

У загальному розумінні мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Для всебічної характеристики поняття мотивації слід з'ясувати сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності.

### **1.1. Потреби як основна ланка мотивації трудової діяльності**

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається, активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, потребує постійного задоволення певних потреб.

Потреби — це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожній людині. Потреби — це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Характер походження потреб досить складний, але в їх основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

Інтереси комплексного вивчення системи потреб вимагають їх класифікації. У зарубіжній і вітчизняній літературі можна натрапити на різноманітні підходи до класифікації потреб. Найширшого визнання набули такі класифікації потреб:

а) за природою — первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);



б) за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо);

в) за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);

г) за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Важливим завданням економічної науки є вивчення соціально-економічних аспектів суспільних потреб. Ці останні є потребами, що виникають у процесі розвитку суспільства в цілому, окремих його членів, соціально-економічних груп населення. Суспільні потреби поділяються на дві основні укрупнені групи: потреби суспільства і населення (колективні, особисті).

Потреби суспільства визначаються необхідністю забезпечення його неперервного функціонування і розвитку. До них належать потреби: виробничі, державного управління, оборони, охорони довкілля, забезпечення конституційних гарантій членам суспільства тощо. Особисті потреби виникають і розвиваються в процесі життєдіяльності людини. Вони є усвідомленим тяжінням людини до досягнення об'єктивно необхідних умов життя, що забезпечують добробут і всебічний розвиток особистості. Як категорія суспільної свідомості особисті потреби є також специфічною економічною категорією, що виражає суспільні відносини між людьми щодо виробництва, обліку і використання матеріальних благ і послуг.

Особисті потреби мають активний характер, служать спонукальним мотивом діяльності людини, яка, зрештою, завжди спрямована на задоволення потреб.

Діяльність людини є важливим фактором формування особистих потреб. Адже чим ширша, багатогранніша діяльність людини, тим різноманітніші її потреби і тим повніше вони задовольняються. Характерною особливістю системи особистих потреб є і те, що види потреб, які входять до неї, не взаємозамінні. Так, наприклад, повне задоволення потреби в їжі не виключає необхідності задоволення потреб у житлі чи одязі. Взаємозамінність може мати місце лише стосовно конкретних матеріальних чи духовних благ, що задовольняють окремі види потреб.

Розглядаючи суспільні, у тому числі особисті потреби, їх структуру та тенденції розвитку, не можна проминути закон зростання потреб. Продуктивні сили, безперервно розвиваючись, не лише створюють умови для задоволення потреб, які склалися, а й стають основою, ґрунтом для виникнення нових потреб. Зростання маси і різноманітності споживних вартостей

в результаті зростання продуктивних сил приводить до зміни структури виробництва і витіснення старих потреб новими. При цьому структура потреб диференціюється, у неї все більше включаються товари як традиційного попиту, так і новинки. На пам'яті лише одного покоління такі речі, як телевізори, холодильники, відеомагнітофони перейшли з категорії предметів розкошів до предметів широкого вжитку і розглядаються нині як необхідні для відтворення робочої сили.

Отже, суспільні потреби постійно зростають, що є виявом загального економічного закону підвищення потреб, який діє в усіх суспільно-економічних формаціях. Але конкретні форми виявлення цього закону, інтенсивність, сфера і характер його дії залежать від рівня розвитку продуктивних сил, форм власності на засоби і результати виробництва, пануючих виробничих відносин. Основні напрями розвитку потреб (зумовлені дією згаданого вище загального закону) такі: зростання їх обсягу та розширення видів; якісні зміни в структурі; підвищення потреб усіх соціальних прошарків і груп трудящих та зв'язане з цим вирівнювання соціально-економічних відмінностей у рівні і структурі особистих потреб; наближення особистих потреб до раціональних, науково обгрунтованих орієнтирів споживання.

Залежно від кількісної визначеності і можливостей задоволення всю сукупність потреб поділяють, як уже було сказано, на абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені.

Абсолютні потреби полягають у самому тільки бажанні володіти товарами та користуватися послугами. Вони не зв'язані ні з можливостями виробництва, ні з доходами споживачів і мають абстрактний характер.

Дійсні потреби формуються в рамках досягнутого рівня виробництва. Вони, як і абсолютні, не зв'язані з платоспроможністю споживачів, але на відміну від абсолютних є конкретними, тобто спрямованими на певний предмет чи послугу, які справді виробляються і пропонуються споживачеві.

Платоспроможні потреби визначаються відповідними можливостями споживачів. З цими потребами споживач виходить на ринок і вони набирають форми платоспроможного попиту.

До задоволених потреб відносять ті, що фактично задовольняються наявними благами та послугами. Задоволення їх залежить від рівня розвитку виробництва і платоспроможних можливостей споживачів.

Платоспроможні потреби перетворюються у задоволені тоді, коли на ринку є достатня кількість товарів та послуг, які

за своїми споживчими якостями відповідають вимогам покупців.

Між зазначеними видами потреб існує певний взаємозв'язок. Так, абсолютні потреби під впливом розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу перетворюються на дійсні. Останні внаслідок участі населення у суспільному виробництві і поділу суспільного продукту набувають форми платоспроможного попиту, який потім задовольняється на ринку товарів та послуг.

Залежно від характеру і причин виникнення можна виокремлювати матеріальні, трудові, статусні потреби та відповідні мотиви, сутність яких розглядається у заключному підрозділі цього розділу.

## 1.2. СУТНІСТЬ КАТЕГОРІЙ «МОТИВИ, ІНТЕРЕСИ, СТИМУЛИ, СТИМУЛЮВАННЯ»

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. Термін «мотив» походить від латинського «*movere*», що означає «приводити в рух», «штовхати». Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукування до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, на наш погляд, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб. Тісний зв'язок мотивів і потреб пояснюється передовсім схожістю сутностей. Потреби людини — це нестача чогось, мотиви — це спонукування людини до чогось. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Отже правомірним є твердження, що мотив — це те, що породжує певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія. Модель мотивації праці через потреби показано на рис. 1.



Рис.1. Схема моделі мотивації через потреби

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. При цьому один з них може бути основним, провідним, а інші виконують функцію додаткової стимуляції. Безперечно, мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають однозначно сукупність мотивів, їхню силу і сталість. За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви і дії.

Водночас укажемо на неоднозначний вплив мотивів на дії людей. Ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами. Як не згадати притчу про одного мудреця, що вирішив з'ясувати, як люди розуміють сенс своєї праці. Він став на узбіччя дороги, по якій возили каміння на будівництво собору, і першого-ліпшого візника запитав: «Що ти робиш, добрий чоловіче?». «Хіба не бачиш, — відповів той, — везу каміння». «А ти?» — запитав мудрець іншого. «Заробляю на хліб собі й дітям». Третій візник сказав: «Будую собор, мудрий старче». Отож усі троє виконували ту саму роботу — возили каміння, за що отримували гроші. Проте сенс у своїх діях візники вбачали різний.

Ще раз акцентуємо увагу на тому, що потреби суспільства, колективні та особисті потреби спонукають людей до діяльності, породжують у них відповідні інтереси.

В якому ж співвідношенні знаходяться три види інтересів: суспільства, колективу і особи? Зазначимо, що це питання, поставши ще на зорі людства, і досі залишається дискусійним, спірним і недостатньо розробленим у методологічному плані. Думка автора щодо цієї проблеми є такою. Передовсім слід підкреслити, що в радянській літературі практично беззаперечно утверджувався пріоритет інтересів суспільства (І.С.) перед колективними (К.І.) й особистими інтересами (О.І.). За ступенем значення їх співвідношення мало такий вигляд (рис. 2)

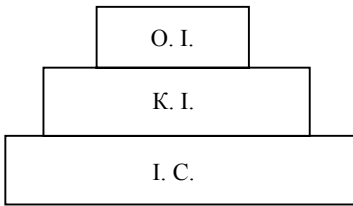


Рис. 2. Схе­ма пріоритетності су­спільних ін­те­ресів, що визна­ва­лась до­не­да­в­на

Логіка об­грун­ту­ван­ня цієї іє­ра­р­хії су­спільних по­треб бу­ла при­бли­зно та­кою. Ре­алі­за­ція ін­те­ресів ко­лек­ти­ву є ос­но­вою за­до­во­ле­ння су­спільних ін­те­ресів, у сво­ю че­р­гу, ре­алі­за­ція ос­тан­ніх — умо­ва за­до­во­ле­ння ос­обистих ін­те­ресів. Як ар­гу­мент на­во­ди­лась «тех­но­ло­гія» роз­по­ді­лу на­ці­о­наль­ного до­хо­ду як фор­ми ви­яв­ле­ння су­спільних ін­те­ресів.

Аб­со­лю­ти­за­ція те­зи про вер­хов­ство ін­те­ресів су­спільства при­з­ве­ла до не­до­оці­нки зна­чен­ня ко­лек­тивних і, ос­об­ли­во, ос­обистих ін­те­ресів.

Еко­но­мі­чна са­мо­стій­ність ре­гі­онів, роз­ши­рен­ня прав і від­по­відаль­ності під­при­ємств, прива­ти­за­ція і ста­нов­ле­ння ба­га­то­маніт­ності форм влас­ності та го­спо­дарю­ван­ня змі­ни­ли ак­цен­ти прі­оритетності в си­сте­мі ін­те­ресів. Ни­ні в еко­но­мічній лі­те­ра­турі до­мі­нують ціл­ком ін­ші по­гля­ди. Їх су­тність по­ля­гає у ви­зна­нні прі­ма­ту ос­обистих ін­те­ресів над ко­лек­тивними і су­спільними (рис. 3).

Ар­гу­мен­та­ція при цьо­му є пря­мо протилежною по­пе­ред­ній. За­до­во­ле­ння ос­обистих по­треб і ін­те­ресів (за­в­дя­ки ст­во­рен­ню не­об­хідних для цьо­го то­варів та по­слуг) є в кін­це­во­му під­сум­ку умо­вою от­ри­ман­ня при­бу­тку (до­хо­ду) під­при­ємством і на­ці­о­наль­ного до­хо­ду су­спільством. Та­кий під­хід до об­грун­ту­ван­ня прі­оритету ос­обистих ін­те­ресів ви­дається

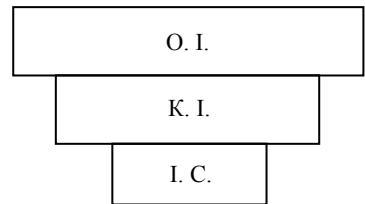


Рис. 3. Схе­ма пріоритетності ос­обистих ін­те­ресів

ре­алі­стичнішим. Проте і він є досить од­но­біч­ним і ось чо­му. Не­пра­во­мір­но з оди­ничних, час­т­ко­вих при­кладів ро­бити уза­гал­нені ви­с­но­вки що­до прі­оритетності су­спільних ін­те­ресів. Спер­шу тре­ба при­най­мні у­точ­ни­ти і кон­кретизу­вати зміст са­мих цих ін­те­ресів. Від­так в окре­мих ви­пад­ках ви­зна­чальним мо­же ста­ти справді ін­те­рес су­спільства (зо­крема, коли й­де­ться про еко­ло­гію, дер­жав­ну бе­з­пе­ку то­що) чи ко­лек­тивний ін­те­рес (при­пусті­мо, ви­роб­ництво кон­ку­рент­но­спро­мож­ної про­дукції, від якої за­ле­жать по­зи­ції під­при­ємства на рин­ку). Бу­ває й на­в­па­ки — за­до­во­ле­ння ос­обистих ін­те­ресів, на­при­клад, учено­го-до­слід­ника чи ін­же­нера-

винахідника, стає умовою прогресу суспільства. Можливі варіанти, коли складно або просто неможливо визначити пріоритетність інтересів. На рис.4 наведено можливі варіанти пріоритетності інтересів.

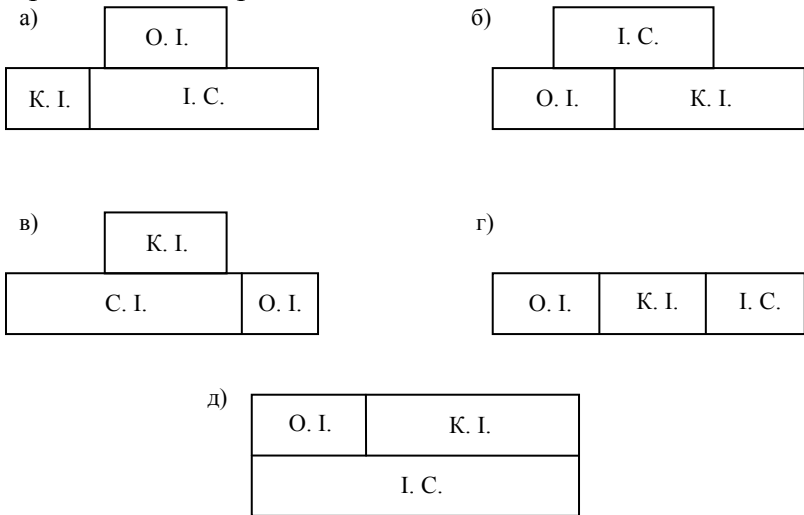


Рис. 4. Схема можливих варіантів пріоритетності інтересів

Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі відсутнє однозначне трактування їх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» і «стимули». На наш погляд, така думка є щонайменше спірною. Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив — це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною, сприйнятий нею. На-

приклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо) ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміна — «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання — це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати — це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх іззовні. Стимулювання — один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Чим вища якість робочої сили, досконаліші трудові відносини, тим меншою є потреба у стимулюванні як засобі керування людьми, тим більше члени організації, причому без зовнішнього впливу, виявляють заінтересованість справами організації, її цілями.

### **1.3. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ, ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Досі ми розглядали лише загальні, дещо спрощені визначення сутності мотивації праці. Спробуємо деталізувати це поняття.

В економічній літературі поняття «мотивація праці» трактується неоднаково, хоча більшість його визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини. На думку третіх, мотивація — це надія на успіх і боязнь невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб.

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі,

регіону, підприємства і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Слід розрізняти поняття «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», останнє має ширший зміст. Праця — це цілеспрямована діяльність людини з видозміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне працю, предмети праці й засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність — це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є його доцільна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, яка включає мету, засоби, результат і сам процес.

Трудова діяльність як провідна сфера життєдіяльності відбувається в умовах суспільного поділу праці під впливом освіти, кваліфікації, стажу роботи, трудової активності, ціннісних орієнтацій та пріоритетів індивіда, ситуації на ринку праці тощо. Відтак мотивація трудової діяльності включає цілу низку мотиваційних складових. Якщо мотивація праці є тільки спонуканням працівника до ефективної праці, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби, то мотивація трудової діяльності в цілому включає власне мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника тощо.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд з вищезазначеними ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто тлумачать по-різному. З метою уніфікації ряду понять уточнимо їх зміст і надалі розумітимемо їх так:

1) мотиватори — чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо



працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили;

2) мотиваційний потенціал працівника — складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;

3) багатство мотивації праці — різноплановість мотивів, як результат різноманітних значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) направленість мотивації — спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) — інтенсивність наміру працівника, ступінь його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тім, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів, які виникають за такої відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з діючим на підприємстві преміальним положенням, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших — переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Відсутність чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивацій не знижує, а, навпаки, підвищує значення їх аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що наступують одна по

одній. Звичайно, саме така кількість стадій — це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільним є розгляд відособлених стадій (рис. 5).

Перша стадія — виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Друга стадія — пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнитись, притлумити, не помічати. Але в більшості випадків виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

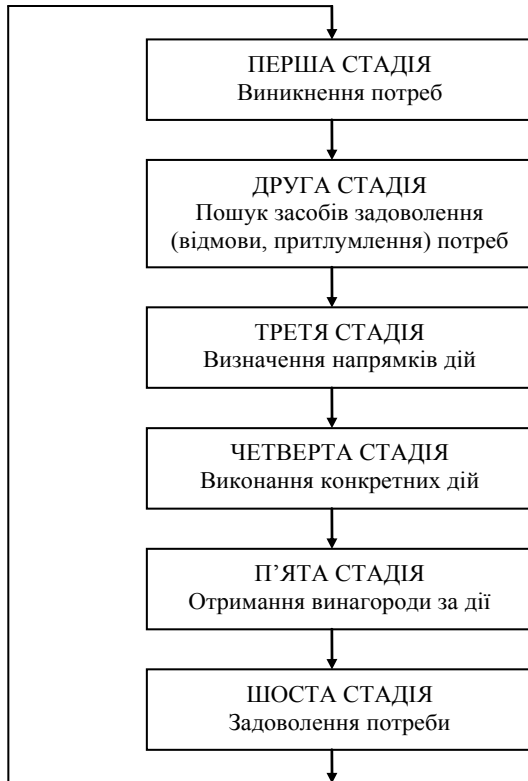


Рис. 5. Схема процесу мотивації

Третя стадія — визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для за-

доволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

що я матиму після усунення потреби;

що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;

наскільки досягне те, чого я бажаю;

наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія — виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія — отримання винагороди за виконані дії.

Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія — задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності зробленим зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення потреби наявної.

Щодо характеру мотиваційного процесу підкреслимо, що останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість певних потреб тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коректуючи напрямленість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статись непередбачувані зміни в поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше змотивована до ефективної праці. Відсутність однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні

здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагомую управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде демотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише «за добрі наміри», без повного врахування реальних результатів його праці — це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі проблеми на практиці виникають досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу. Практичні поради щодо побудови систем заохочення дамо в наступному розділі.

## **2. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**

### **2.1. ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІ**

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукування людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання.

На практиці методи мотивації завжди були зв'язані з конкретним рівнем розвитку виробництва, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок».

Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником — певна матеріальна чи інша винагорода.

Інтенсивне наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності розпочалося із зародженням капіталізму. Одним з перших почав вивчати цю проблему з економічних

позицій класик англійської політичної економії Адам Сміт. Коли він писав «Дослідження про природу і причини багатства народів», життя простої людини біло дуже тяжким. На його концепцію «економічної людини» («homo economicus») безперечно значний вплив справило спостереження за надто суворими реаліями. За умов, коли більшість людей боролася за виживання, цілком виправданим був висновок, якого дійшов Адам Сміт: людина завжди, коли їй буде надаватися така можливість, намагатиметься поліпшити свій економічний стан. Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшити свій добробут.

Погляди Адама Сміта на головні рушійні сили економічного розвитку суспільства лягли в основу теорій ринкової економіки і використані в більшості теорій мотивації трудової діяльності. Однак його погляди не набули характеру системних уявлень про природу мотивів, їх формування і дію. І це зрозуміло, якщо врахувати історичний аспект — умови, коли формувалися теоретичні постулати Адама Сміта.

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834 — 1876) уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833 — 1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей — «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865 — 1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Туган-Барановський особливого значення надавав психологічним почуттям, трудовим традиціям, моральним і релігійним поглядам. Він одним з перших проповідував значущість духовності у розвитку економіки.

Ретроспективний аналіз формування наукових поглядів на мотивацію праці показує, що їх еволюція відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей. Той чи інший напрямок, глибина дослідження проблеми мотивації об'єктивно зумовлювалися визиванням відповідних матеріальних передумов у суспільстві.

Якщо за точку відліку взяти початок ХХ століття, то умовно можна виділити чотири етапи у розвитку теоретичних поглядів на мотивацію трудової діяльності.

Перший етап зв'язаний з появою «школи наукового управління». Її започаткування було адекватною відповіддю на зміни в матеріально-технічних чинниках виробництва і непридатність методів організації виробництва та праці, способів мотивації трудової діяльності, що панували в кінці ХІХ століття, — у столітті новому. На зміну розпливчастим і досить суперечливим загальним принципам управління засновники «школи наукового управління» — Тейлор і його однодумці — запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної організації виробництва та праці.

В основу нової системи було покладено чотири наукові принципи, які Тейлор називав законами управління:

1) створення наукової бази, що має змінити грубі практичні методи роботи, наукове дослідження кожного окремого виду трудової дії;

2) відбір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;

3) співробітництво адміністрації з робітниками щодо практичного запровадження наукової організації праці;

4) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками і менеджерами.

Розкриваючи сутність своєї системи, Тейлор писав: «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість суперечності: співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимального доступної йому продуктивності й максимального добробуту».

У ряду об'єктивних чинників, що утворюють систему координат для поведінки людини, у Тейлора стоять система стимулювання праці і дисциплінарні прийоми (покарання економічними засобами. — *Авт.*).

Засновник «школи наукового управління», його колеги та послідовники усвідомили всю недоречність постійного балан-

сування робітника на грані голоду. Вони зробили мотивацію методом «батоба і пряника» ефективнішою, запропонували поняття достатнього щоденного виробітку і запровадили систему оплати праці пропорційно збільшенню виробітку понад норму. Підвищення продуктивності праці, що стало результатом використання цього методу мотивації, і поєднання його із заходами для спеціалізації та раціоналізації трудових процесів було вражаючим.

Однак з розвитком продуктивних сил, зростанням суспільного багатства та «соціалізації» суспільного виробництва стало очевидним, що простий «пряник» не завжди спонукає до ефективної праці. Ця обставина примусила вчених і фахівців шукати нові шляхи для вирішення проблеми мотивації.

Другий етап у розвитку теорії мотивації зв'язаний з доктриною «людських відносин». Її автором є американський соціолог Е. Мейо. Положення доктрини впливають з експериментальних досліджень, проведених на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923 — 1924 рр., а також на інших підприємствах. Так, на досліджуваній текстильній фабриці плінність кадрів, наприклад, на прядильній дільниці, становила 250 %, тоді як на інших дільницях не перевищувала 5 – 6 %. Заходи матеріального стимулювання працівників, запропоновані експертами з ефективності, не дали бажаних результатів. Тому президент фірми звернувся по допомогу до Мейо і його колег.

Детальне вивчення ситуації засвідчило, що умови роботи прядильників не дають їм можливості спілкування. З дозволу адміністрації фабрики Мейо встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Результати були вражаючими. Плінність кадрів різко впала, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці. Коли ж перерви знову відмінили, то всі негативні показники знову швидко зросли.

На основі таких і схожих досліджень Мейо з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. У теорії «людських відносин» дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним процесом. Останній включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення ряду потреб і інтересів нематеріального характеру.

Третій етап формування наукових підходів до проблеми мотивації можна датувати 60 – 70-ми роками нашого століття. Уявлення про мотивацію, її природу, механізми дії збагатилися тоді цілим рядом змістових, процесуальних теорій мотивації трудової діяльності. Сутність деяких із них розглядаємо далі.

Важливою віхою на шляху розвитку теоретичної думки в названій галузі є поява в цей період теорії «співучасті», запропонованої американським соціологом Д. Мак-Грегором. Вона розглядає заходи для активізації праці широким залученням найманих працівників до управління, розвитком «демократії на робочих місцях». Учений обґрунтував також «теорію Х» і «теорію Y», що в них узагальнив типові уявлення керівників про ставлення працівників до роботи. «Теорія Х» виходить з того, що пересічний індивід лінєвий і прагне на роботі уникнути трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати і примушувати. Основною посилкою «теорії Y» є те, що пересічний працівник за відповідної підготовки і належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід, винахідливість.

Четвертий етап у розвитку теорії і практики мотивації праці зв'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою «ідеологією» менеджменту, реформуванням промислового менеджменту в менеджмент «людських ресурсів».

Концепція людських ресурсів базується на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Відповідно до цієї концепції основою роботи з кадрами за сучасних умов має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності персоналу, комплексна мотивація трудової діяльності.

Еволюція поглядів на методи активізації трудової поведінки в останні роки зв'язана з теоріями «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «співучасті трудящих». Значний вплив на практику менеджменту персоналу й досі справляють змістові і процесуальні теорії мотивації трудової діяльності.

## 2.2. ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Змістові теорії мотивації аналізують фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основна увага у цих теоріях сконцентрована на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Теорії



містять опис структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності.

Нижче розглядаються найвідоміші змістові теорії мотивації праці: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

### **2.2.1. Теорія ієрархії потреб Маслоу**

Одним з перших дослідників, з робіт якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їх вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і целеспрямованого впливу на поведінку людей.

В основу теорії Маслоу покладено такі основні положення й ідеї:

- 1) люди постійно відчують певні потреби;
- 2) явно виражені потреби, які відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- 3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- 4) потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;
- 5) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;
- 6) звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- 7) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- 8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;
- 9) потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;
- 10) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархія показані на рис. 6.

Фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією Маслоу є первинними, природженими. Інші групи потреб на-

лежать до вторинних, які є психологічними за своєю природою.



Рис. 6. Ієрархія потреб за Маслоу

**Фізіологічні потреби.** Це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті потреби, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані. Ці потреби породжені фізіологією людини.

Люди, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться змістом роботи чи задоволенням вторинних потреб, що перебувають на вершині «піраміди». Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

**Потреби безпеки.** Ці потреби зв'язані з прагненням і бажанням людей досягти стабільного й безпечного стану. Вони включають потреби у захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тому, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби людини будуть задовольнятися і в майбутньому. Люди, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб, намагаються уникнути хвилювань, полюбляють порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Працівники з загостреними потребами в безпеці прагнуть уникнути ризику, неохоче сприймають нововведення. Для управління такими людьми слід застосовувати чіткі правила регулювання їх діяльності, створювати систему плану-

вання кар'єри; їх бажано не використовувати на роботах, зв'язаних із ризиком, нововведеннями, прийняттям неординарних рішень.

**Потреби належності і причетності.** Потреби цієї групи включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження у певні об'єднання людей. Кожна людина бажає дружби, любові, вона прихильна до певного оточення. Перелік потреб належності й причетності досить широкий, але їх не можна недооцінювати. Якщо для людини потреби цієї групи є провідними, вона розглядає свою роботу, по-перше, як належність до певного колективу і, по-друге, як можливість встановити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами, безпосередніми керівниками. Керування такими людьми має передбачати запровадження партнерства між керівниками і підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за рамки роботи. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

**Потреби визнання і самоствердження.** Ця група потреб відображає бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, мати високу конкурентоспроможність, а також бажання того, щоб оточення визнавало їх такими і поважало їх за це.

Люди із загостреними потребами цієї групи прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Керування такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації. Стосовно цих працівників слід ширше використовувати форми морального заохочення.

**Потреби самовираження.** Ця група об'єднує потреби, зв'язані з прагненням людини до повнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер. Їх можна кваліфікувати як потреби людини у творчості в широкому розумінні цього слова. Кваліфікований працівник відчуває потребу в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості. Люди з сильною потребою самовираження творчі і незалежні, вони відкриті до сприйняття себе і оточення, перебувають у постійному пошуку. Вторинні потреби в цілому, і потреби самовираження зокрема, для цих людей є пріоритетними в порівнянні з первинними. Людям з такими потребами слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, давати якомога більше свободи у виборі засобів, шляхів вирішення завдань.

Теорія Маслоу зробила значний внесок у розуміння того, що лежить в основі інтересів і дій людей. Керівники всіх рівнів, ознайомившись з теорією Маслоу, змогли переконатись, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того, щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони видають перевагу і якими потребами керуються в кожний конкретний момент. Водночас вкрай важливо, як впливає з теорії, дати можливість працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби з допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усієї організації.

Теорія ієрархії потреб Маслоу має і певні вади. Вона не дає відповіді на питання щодо природи тих чи інших потреб. «Вузким місцем» теорії, на думку багатьох вчених, є прихильність її автора до ідеї жорсткої ієрархічності потреб людей і недостатнє врахування їх індивідуальних відмінностей. До речі, це частково визнавав і сам автор теорії, який в одній з робіт зазначав, що ієрархічні рівні потреб мають фіксований характер, але насправді ця ієрархія не така «жорстка», як він думав раніше. «Це правда, — писав автор, — що для більшості людей, з якими ми працювали, їхні основні потреби розміщувалися приблизно у визначеному нами порядку. Проте було і багато винятків. Є люди, для яких, наприклад, повага важливіша за любов».

### 2.2.2. Теорія Альдерфера

Теорія К. Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. На відміну від ієрархії потреб Маслоу теорія Альдерфера виокремлює три групи потреб:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

Порівняльний аналіз груп потреб в теорії Альдерфера і Маслоу свідчить про певну їх схожість. Так, потреби існування кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб належності і причетності. За Альдерфером, потреби зв'язку впливають з соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна

віднести також частину потреб визнання і самоствердження з піраміди Маслоу, які зв'язані з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі ствердженням людини як особистості.

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання і самоствердження в теорії Маслоу та охоплюють потреби самовираження цієї теорії. Вони зв'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте є і принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня і саме це, згідно з теорією Маслоу, є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня посилює ступінь впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотний рух, тобто посилення стимулюючої дії конкретніших «нижніх» потреб, якщо не задоволено потребу вищого рівня.

Процес руху вгору по рівнях потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а процес руху вниз — процесом фрустрації, тобто поразки в задоволенні потреб зростання (див. рис. 7). Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб відкриває згідно з теорією Альдерфера додаткові можливості для мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника або якщо останні через суб'єктивні причини не задоволено, то працівник може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб іще нижчого рівня.

Потреби  
не задово-  
лено

Потреби

Потреби  
задоволено

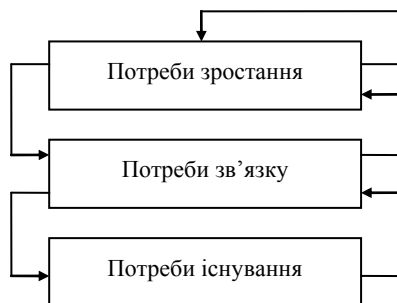


Рис. 7. Схема теорії Альдерфера

Теорія Альдерфера має достатньо і прихильників, і критиків. На нашу думку, знання сутності цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

### 2.2.3. Теорія двох факторів Герцберга

У теорії і практиці менеджменту до оприлюднення результатів дослідження Герцберга поширеною була думка, що задоволення чи невдоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і якщо задоволення — це завжди мотивуючий фактор, то невдоволення — демотивуючий. Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини і мотивуючий вплив на її поведінку буде забезпечено. Однак не все виглядає так однозначно.

Герцберг зі своїми колегами на рубежі 50–60-х років провів дослідження, метою якого було встановлення факторів, які справляють мотивуючий і демотивуючий вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення.

Результати дослідження засвідчили, що фактори, які спричинили зростання невдоволення за їх усунення не обов'язково приводили до збільшення задоволення, посилення мотивації до праці. І, навпаки, із того, що якийсь фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що за його усунення зростатиме невдоволення.

Процес «задоволення — відсутність задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, зв'язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотивуючий вплив на

поведінку людини і сприяють продуктивній роботі. Однак, коли вони відсутні, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. Герцберг називав ці фактори «ублажителями», але така назва не отримала широкого застосування. Звичайно ці фактори називають мотивуючими. До цієї групи належать такі потреби і фактори, як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота сама по собі. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення і вони відіграють мотивуючу роль.

На процес «невдоволення — відсутність невдоволення» впливають фактори, в основному зв'язані з оточенням, в якому здійснюється робота, тобто ті, що мають зовнішній характер. Їх відсутність породжує у працівників почуття невдоволення і справляє демотивуючий вплив на поведінку. Проте, і це дуже важливо, наявність факторів цієї групи не справляє мотивуючого впливу на поведінку людей, оскільки вони створюють сприятливі, «здорові» умови праці, які сприймаються людьми як належне. Ці фактори прийнято називати факторами здоров'я, з них можна назвати такі, як безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці (освітлення, температура, шум тощо), розпорядок і режим роботи, відносини з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника.

Мотивуючі фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга зображено на рис. 8.

Частота, з якою цей фактор викликає невдоволення, %

Частота, з якою цей фактор викликає задоволення, %

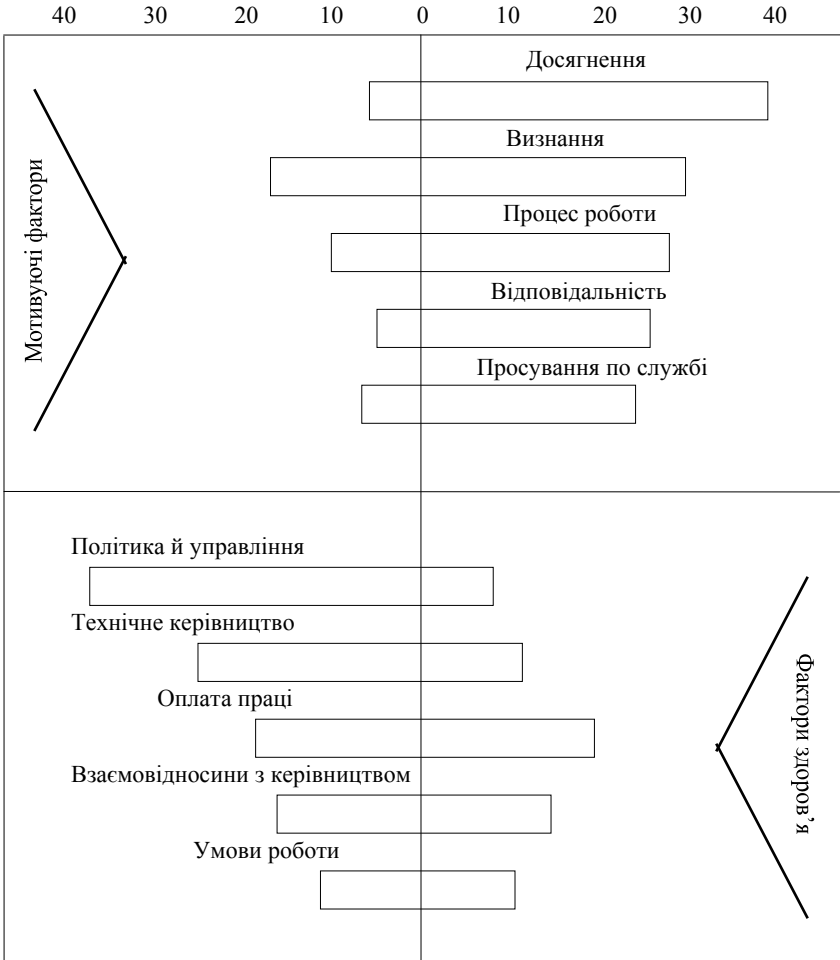


Рис. 8. Мотивуючі фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга

На підставі проведених досліджень Герцберг дійшов висновку, що за наявності у працівника невдоволення менеджер має сприяти усуненню факторів, що його породжують. Герцберг також доводить, що після усунення стану невдоволення марно намагатися мотивувати працівників за допомогою факторів здоров'я. Менеджер має зосередити зусилля на використанні факторів-мотиваторів.



## 2.2.4. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда

У теорії Мак-Клелланда теж виокремлюються три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Автор теорії свідомо віддає перевагу зазначеним потребам, що належать до так званих потреб високого порядку, оскільки вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено.

За Мак-Клелландом, якщо ці вищі потреби досить сильно розвинуті в людини, то вони здатні суттєво впливати на її поведінку, активізувати трудову діяльність. Названі потреби розглядаються як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Перша група потреб — потреби досягнення — виявляються в намаганні людини вирішувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Люди з яскраво вираженою потребою досягнень, по-перше, воліють, як правило, самостійно визначати свої цілі, а по-друге, вибирають не прості, а дедалі складніші цілі та завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які вирішують, легко беруть на себе персональну відповідальність.

Мак-Клелланд на основі проведених досліджень дійшов висновку, що потребою досягнення можна характеризувати не лише окремих людей, а й цілі економічні системи. Ті з них, що мають постійну потребу досягнення, звичайно мають і високі показники економічного розвитку.

Наявність у працівників організації високої потреби досягнення справляє значний вплив на їхню активність і результати праці. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреб досягнення у членів організації, враховувати наявність цієї потреби за добору персоналу та поточної атестації, сприяти її розвитку.

Потреба співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Цим людям важливо, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них.

Працівникам із високою потребою співучасті важливо займати такі позиції і виконувати таку роботу, щоб постійно бути в активній взаємодії з людьми. Керівництво організації має регулярно оцінювати рівень потреби співучасті в підлеглих і,

якщо він високий, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення даної потреби.

Потребу владарювання віднесено Мак-Клелландом до основних набутих потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших людей.

Потреба влади може мати дві крайнощі: перша — прагнення мати якомога більше влади та впливу на людей; друга — прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Людей з високою мотивацією владарювання умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля влади, необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім *свою* силу. Інтереси організації для них нерідко відходять на другий план.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для вирішення групових завдань. Вони задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей.

У теорії Мак-Клелланда виокремлені потреби (досягнення, співучасті, владарювання) водночас не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування, як у тих змістових теоріях мотивації, що розглядалися раніше. Навпаки, Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина займає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно менш вираженою.

### **2.2.5. Узагальнення суті змістових теорій мотивації**

Усе, розглянуте вище, дає підставу виділити ряд спільних положень і відмінностей у різних змістових теоріях мотивації. Спільним для них є посилання на те, що в основі мотивації лежать потреби конкретних людей, які в їхній свідомості перетворюються в інтереси, мотиви, котрі і спонукають людей до певних цільових дій. У всіх змістових теоріях мотивації наводиться структура потреб, дається їх характеристика і зв'язок з мотивацією трудової діяльності. Проглядається певна кореляція в класифікації потреб людей (див. рис. 9). У той же час змістові теорії містять і суттєві відмінності. Так, в теорії Маслоу потреби розміщені ієрархічно і сходження по них йде

знизу вгору. Поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури.

У теорії Альдерфера також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням теорії є твердження про те, що рух сходинками потреб може здійснюватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому випадку, коли незадоволено потреби вищого рівня. Наявність двох напрямків руху задоволення потреб, на думку Альдерфера, відкриває додаткові можливості щодо мотивації праці.

Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, в якій пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Автор обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду. Відмітною особливістю цієї теорії є й те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їх комплексної взаємодії.



Рис. 9. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

Теорія Герцберга виходить з того, що поведінка людей формується під впливом мотивуючих факторів і факторів здоров'я. Сильний мотивуючий вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що зв'язані зі змістом роботи і породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які зв'язані в основному з умовами роботи, то їх вплив на поведінку людини, її активність досить своєрідний. Відсутність належних умов породжує невдоволення людини і

знижує активність поведінки. Водночас їх наявність не відіграє мотивуючої ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях.

Отже, кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, свої переваги і недоліки. Відтак, щоб краще розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. «Вразливим місцем» змістових теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їх впливу на мотивацію праці. «Прибічники змістових теорій, — зазначають американські спеціалісти, — виходять з уявлення про лінійну детермінацію установок і поведінки: елементи виробничої ситуації — установки — виробнича поведінка. Розбіжність лише у тому, якому чиннику віддасться перевага: оплаті праці, міжособистісним відносинам чи змісту праці. При цьому індивідуальні відмінності ігноруються: людина розглядається як автомат, що однозначно реагує на вплив виробничого середовища».

Змістові теорії приділяють недостатню увагу й аналізу процесу мотивації праці. Ця сторона проблеми детально досліджується в процесуальних теоріях мотивації трудової діяльності.

### 2.3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і зв'язані з ними фактори, процесійні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття й очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тім, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх вирішення, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

Розглянемо основні, найбільш відомі, процесійні теорії мотивації: теорію очікувань, теорію справедливості, концепцію партисипативного (спільного) управління, модель Портера–Лоулера.

За конкретних обставин поведінка людини зв'язана з аналізом кількох альтернатив. Від того, чому людина віддає перевагу, залежатиме те, як вона себе поводитиме і яких результатів досягатиме, адже наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має вірити, що вибраний тип поведінки дійсно приведе до бажаної мети.

### 2.3.1. Теорія очікувань

Теорія очікувань, як складова науки мотивації, розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згідна докласти заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцять років і зв'язана з роботами К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці–результати; результати–винагорода; валентність (ступінь задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина має відповісти на питання: наскільки їй це треба робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи і, нарешті, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рис. 10.

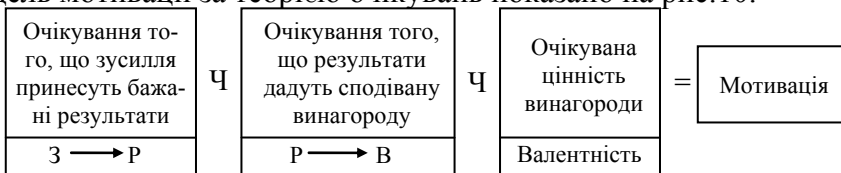


Рис. 10. Модель мотивації за Врумом

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

$$\text{Мотивація} = (Z \rightarrow P) \text{ Ч } (P \rightarrow V) \text{ Ч валентність}$$

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що очікування у людей індивідуальні. Отже їх треба вивчати не менш досконально, ніж склад потреб.

Цінністю для організації є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників тільки тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові сталі переконання про те, що від зусиль залежать результати праці, що саме від останніх залежить обсяг винагороди, а також те, що отримані результати матимуть цінність і для самого працівника, і для організації.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяги і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

### **2.3.2. Теорія справедливості**

Вічним прагненням людства є прагнення до свободи і справедливості. Бажання отримати справедливу оцінку своїх дій властиве кожній людині. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однакоvim ставленням до оцінки вчинків, результатів праці, відсутністю дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як і до інших, оцінюють за однаковими критеріями, то вона вважає справедливим таке ставлення до себе й від того має задоволення. Але коли рівність (на думку конкретної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності. Вплив справедливості, рівності на поведінку людини та її взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесійних теорій мотивації — теорії справедливості.

Засновником теорії справедливості є С. Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», сформулював положення цієї теорії.

Основна ідея теорії справедливості полягає в тім, що в процесі роботи людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на основі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина в подальшому змінює свою поведінку. Розглянемо деякі ключові терміни та положення цієї теорії.

Сприйнята винагорода індивіда — суб'єктивна оцінка загальної суми винагород, отриманої індивідом за результатами його діяльності.

Сприйнята винагорода інших — суб'єктивна оцінка суми всіх винагород, які, на думку індивіда, отримали окремі люди і групи людей, з якими індивід себе порівнює.

Сприйняті витрати індивіда — оцінка людиною того, яких зусиль вона докладала для виконання певних дій і отримання результатів. У цю оцінку включаються не тільки безпосередні трудові зусилля, а й такі персональні характеристики, як кваліфікаційний рівень, вік, тривалість роботи в організації, соціальний статус тощо. При цьому індивід, що здійснює порівняльну оцінку, сам формує набір складових свого внеску, незалежно від думки інших.

Сприйняті витрати інших — уявлення індивіда про сукупну величину зусиль, докладених особами, з якими він себе порівнює.

Норма — відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди. Розглядаються два види норм, а саме: норма як відношення сприйнятої винагороди індивіда до сприйнятих власних витрат і норма як відношення сприйнятої винагороди інших до сприйнятих витрат інших.

Теорія справедливості стверджує, що для людини принципово важливо те, як співвідноситься її норма з нормою інших. Якщо норми, за оцінкою індивіда, однакові, то навіть за винагороди, що не повністю задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому випадку має місце однакове співвідношення винагород і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, то він вважає, що має місце несправедливість, нерівність.

У цьому контексті зазначимо: думка, що побутує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність демотивує людей, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати зі зрівнялівкою. Зрівнялівка передбачає розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в результати роботи. Рівність — це однакова винагорода за однаковий внесок. Рівність погана лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності.

У випадку, коли за оцінкою індивіда має місце несправедливість, в нього виникає почуття невдоволення і знижується мотивація до праці. Автор теорії Адамс вказує на шість можливих реакцій людини на несправедливість.

Індивід може вирішувати, що треба зменшити затрати власної праці. Згадаємо широковідомі висловлювання: «Керівництво робить вигляд, що винагороджує, а я буду робити вигляд, що працюю»; або: «За таку оплату я не маю наміру

викладатися». Результатом є зниження інтенсивності і якості роботи.

Людина може зробити спробу домогтися збільшення винагороди. Вона буде вимагати збільшення оплати, поліпшення умов роботи, просування по службі тощо. Можлива й інша реакція, коли, намагаючись компенсувати невиплачену, на її думку, винагороду, людина починає красти продукцію або використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок організації.

Індивід може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень впевненості в собі, вона вирішує зупинитися на досягнутих результатах, оскільки вони, за суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

Реакцією на несправедливість може бути спроба індивіда вплинути на організацію і порівнюваних осіб, щоб змусити їх збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або щоб домогтися зменшення їх винагороди.

Індивід може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи групи людей, що з ними він себе порівнював, перебувають у особливих умовах (особисті зв'язки і контакти, виняткові особистісні якості і здібності цих осіб тощо). Людина вирішує, що з ними їй не зрівнятися й вибирає собі більш підходящий об'єкт для порівняння.

Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ або навіть звільнитися з організації.

Які ж висновки має зробити менеджмент з теорії справедливості?

Перший. Оскільки сприйняття індивідів має суб'єктивний характер, украй важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати зрозумілу всім систему оплати праці, ясність щодо того, які чинники визначають величину заробітної плати.

Другий. Люди, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди й оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину і не обов'язково визначальну роль.

Третій. Забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності.

Четвертий. Для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають їхні підлеглі. Для цього треба запроваджувати моніторинг оцінки справедливості винагороди працівниками організації.



### 2.3.3. Концепція партисипативного (спільного) управління

Кожна людина — це особистість. Вона керується не тільки й не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

Термін «партисипація» запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше. Отже, партисипативне управління — це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління зв'язувалося виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації та його розвитку. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямків управління потенціалом організації.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямками. По-перше, працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи. По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення. По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. По-п'яте, працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізовуватися паралельно, оскільки вони тісно зв'язані та доповнюють один одного.

Положення коцепції партисипативного управління кореспондуються з іншими теоріями мотивації, які основну увагу приділяють тому, який вплив різні групи потреб справляють на поведінку людини. Участь працівників у прийнятті рішень, визначенні завдань і в їх наступній реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення. Завдяки широкій участі працівників у виробленні заходів для вдосконалення діяльності організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин з найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів. Не випадково широковідомий німецький термін «Mitbestimmung» інтерпретується як співучасть без права вирішального голосу. Одночасно підкреслимо, що на рівні первинних структур (бригад, ланок) допускається й повна виробнича автономія на базі самоуправління. У компетенцію таких структурних утворень входить досить широке коло виробничо-організаційних питань.

Нарешті підкреслимо, що цілі партисипативного управління полягають у тім, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а, по-друге, забезпечити ефективніше функціонування виробництва.

### **2.3.4. Модель Портера–Лоулера**

Автори цієї моделі — Лайман Портер і Едвард Лоулер — розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії, складові якої умовно зображено на рис. 11, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.

Для повнішого розуміння механізму мотивації згідно з цією моделлю розглянемо послідовно її складові.

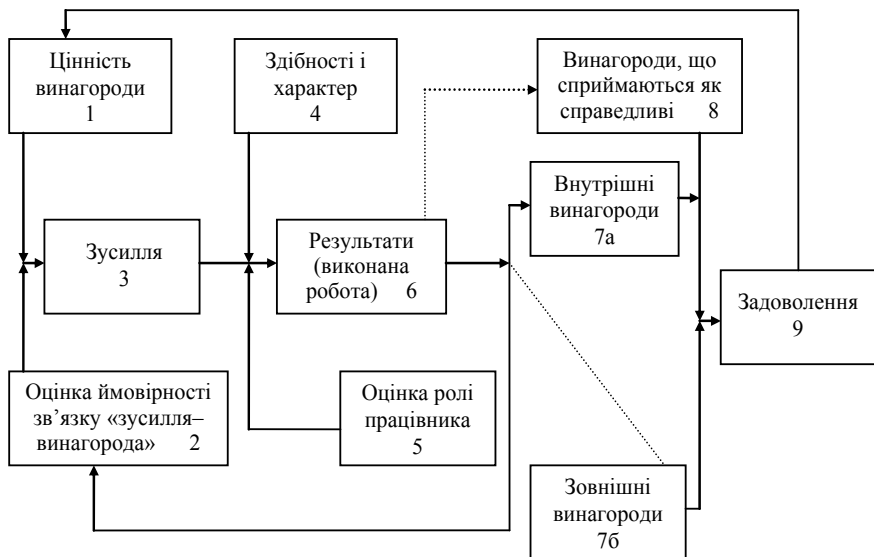


Рис.11. Модель Портера–Лоулера

Досягнуті працівником результати (відповідно до моделі Портера–Лоулера) залежать від трьох змінних (див. рис. 11): витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, в свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлює можливість внутрішніх (7а) і зовнішніх винагород (7б). Перші дає сама робота, вони зв'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі роботи. Другі — зовнішні винагороди — дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо.

Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та зазначеним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники

мають власну оцінку рівня справедливості винагороди, що має суб'єктивний характер.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця цінність впливатиме на подальшу поведінку працівника.

Значення моделі Портера–Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера–Лоулера полягає у тому, що саме результативний труд дає задоволення. Цей висновок протилежний твердженням багатьох авторів і відповідних теорій, які виходять з того, що задоволення людини веде до високих результатів праці, інакше кажучи, чим більше задоволені люди, тим вони краще трудяться. При цьому не акцентується увага на результативності їхньої праці.

Нам видається обгрунтованішим та реалістичнішим погляд, що саме висока результативність є причиною задоволення, а не його наслідком. Адже результативність — це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб. Людина відчуває задоволення чи невдоволення від самого результату праці як такого. Отже, відсутність високої результативності праці унеможливує задоволення людини у широкому розумінні цього слова.

## **2.4. ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ**

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних фірмах нині склалася нова філософія управління персоналом. У ній знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи щодо впливу на поведінку людей, їх інтереси.

Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської революції, яка відбулася на Заході в 70–80-ті роки ХХ століття, лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності. Узявши на озброєння змістові і

процесуальні теорії мотивації, які доповнюють одна одну, та на основі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників провідні фірми розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. Серед них треба назвати: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної заінтересованості персоналу і продуктивності його праці.

Як приклад, наведемо основні складові мотивації праці, що застосовуються на всесвітньовідомій фірмі ІБМ. На її прикладі можна наочно переконатися, що саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов. Один із засновників і керівників ІБМ Томас Дж. Уотсон, якого справедливо визнають генієм сучасного менеджменту, стверджував: «Я твердо вірю, що будь-яка організація для того, щоб вижити й досягти успіху, повинна насаджувати розумні переконання, на яких слід засновувати свою політику й дії». На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація в цій корпорації і які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях — від корпорації в цілому до рівня відділень (філій) і відділів:

- \* міцні переконання, цінності, культура;
- \* повага до особистості;
- \* довічна зайнятість;
- \* наймання працівників високого класу;
- \* можливості кар'єри;
- \* тривала підготовка;
- \* єдиний статус;
- \* система атестацій і співбесід;
- \* система рівнів заробітної плати;
- \* холістичний підхід до працівників;
- \* участь персоналу в управлінні;
- \* максимальна відповідальність;
- \* плановані обмеження до менеджменту;

- \* горизонтальні зв'язки;
- \* заохочення розбіжностей у поглядах.

Докладна характеристика названих складових мотивації трудової діяльності наводиться в літературі з досвіду менеджменту персоналу в зарубіжних фірмах.

### **3. МАТЕРІАЛЬНА, ТРУДОВА І СТАТУСНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ**

#### **3.1. ПОНЯТТЯ Й ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**

Залежно від характеру і природи виникнення в літературі виокремлюють такі основні види потреб:

у матеріальній (грошовій або натуральній) винагороді за працю, оскільки вона є джерелом засобів існування;

змістовній, цікавій праці, яка надає простір для самореалізації людини;

суспільній корисності праці, адже те, на що витрачено фізичну й розумову енергію, має бути комусь потрібне;

досягненні відповідного уявленню людини соціального статусу (повага, визнання, службове просування);

духовній діяльності людини, яка включає не лише інтелектуальну (освіту, підвищення кваліфікації тощо), а й інші види діяльності, що породжуються внутрішнім станом людини (користування культурним надбанням, естетичний розвиток);

безпеці та захисті трудової діяльності;

певному рівні інтенсивності праці.

Ці види потреб мають певну спільність і в «укрупненому» вигляді можуть бути представлені як сукупність трьох основних груп потреб: матеріальних, трудових і статусних. Відтак і мотивацію правомірно поділяти на матеріальну, трудову і статусну.

Матеріальна мотивація — це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду макро- і мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня особистого доходу;
- б) диференціації доходів в організації і суспільстві в цілому;
- в) структури особистого доходу;
- г) матеріального забезпечення наявних грошових доходів;

д) дійовості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація.

Розглянемо вплив деяких із зазначених чинників на матеріальну мотивацію трудової діяльності.

Рівень доходів значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації до праці. Необхідність нових підходів до посилення матеріальної мотивації на основі підвищення рівня доходів усвідомлювали прогресивні бізнесмени вже на початку ХХ століття. Прикладом можуть бути якісно нові й перспективні дії Г. Форда, який ще в 1914 р. встановив на підприємствах корпорації фіксований поденний мінімум заробітної плати в розмірі 5 дол., водночас зменшив робочий день з 10 до 8 годин, а робочий тиждень — до 48 годин. З приводу таких заходів він писав: «Цього вимагала наша власна користь... Тут не було ні краплі добродійності. Це було не для всіх ясно. Багато підприємців ... жорстоко засуджували нас за те, що ми поламали старий звичай, поганий звичай платити робітникам рівно стільки, скільки він погоджувався взяти. Такі звичаї і порядки не годяться, вони мають бути й будуть коли-небудь подолані... Ми впровадили реформу не тому, що бажали платити високі ставки і були переконані, що можемо платити їх, — ми бажали платити високі ставки, щоб поставити наше підприємство на міцний фундамент ... Підприємство, яке погано платить, завжди нестійке».

Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуючим, демотивуючим фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності її розв'язання підвищенням рівня життя трудящих і насамперед збільшенням заробітної плати.

Ці ідеї, що їх послідовно відстоювали багато які вчені і фахівці-практики, підривали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва й суспільства, роль особистого фактора й методи його мотивації, готували психологію підприємців і громадську думку до радикальних змін. Однак, як свідчить історичний досвід, для зміни економічних стереотипів, що складаються століттями, недостатньо логічних міркувань та здорового глузду, а має відбутися суспільне потрясіння значної сили. Таким потрясінням була «велика депресія» 1929 — 1933 р. р., яка стала переломним етапом розвитку класичного капіталізму, привела до кардинальних змін в економічній і особливо соціальній політиці держав.

Економічна наука встановила діагноз «великої депресії» — значний розрив між накопиченими продуктивними силами, з одного боку, і купівельною спроможністю, а відтак і мотивацією до праці,— з іншого. Подолання цієї суперечності потребувало підвищення платоспроможного попиту населення й задоволення його нагальних соціальних потреб. Основною формою доходів населення і джерелом реального попиту була заробітна плата. Тому суспільство за умов потрясіння, яким була економічна криза 1929 — 1933 рр., свідомо чи вимушено мало визнати необхідність збільшення частки заробітної плати у валовому внутрішньому продукті. Таке збільшення, що на практиці стало головною умовою стабілізації економіки, не зводилося лише до стимулювання купівельної спроможності населення. Підвищення ціни робочої сили посилювало заінтересованість найманих працівників у результатах своєї праці, сприяло збільшенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, економії матеріалів, внаслідок чого знижувались витрати в розрахунку на одиницю продукції.

Суттєвим наслідком збільшення заробітної плати стали зміни в структурі сукупного попиту, які виявились у зростанні частки попиту на товари широкого вжитку й послуги. Відповідно змінилась і структура сукупного пропонування — в ньому зросла частка предметів споживання та послуг порівняно із засобами виробництва. Зазначені зміни сприяли стабілізації економіки й суспільного життя. Одночасно запрацював і новий мотиваційний механізм. Адже збільшення грошових доходів населення сприяло повнішому задоволенню потреб і одночасно породжувало нові, вищі потреби. Зросли вимоги покупців до якості предметів споживання. Отже, зростання заробітної плати означало розвиток потреб людини як споживача й заінтересованість її в результатах праці як виробника; водночас збільшення виробництва продукту, здатного задовольняти потреби, активно змінювало психологію людини як виробника й передбачало врахування його потреб як споживача. Проте усвідомлення необхідності встановлення високої частки заробітної плати у валовому внутрішньому продукті не стало повсюдним. Аналіз економічної політики держав свідчить, що уряди багатьох країн і після «великої депресії» нерідко наступали і продовжують наступати «на граблі». І все ж таки стався переверот у свідомості більшості політиків і підприємців стосовно доходів населення, їх ролі в розвитку суспільства. «Висока заробітна плата — висока ефективність» — таким є один з девізів сучасного менеджменту.



Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів показано на рис. 12.



Рис. 12. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Мотивація трудової діяльності безпосередньо зв'язана також з диференціацією доходів населення, а особливо з диференціацією доходів економічно активного населення.

На рівень трудової активності негативно впливає, за свідченням світової практики, як незначна, так і завелика диференціація доходів. Перша призводить до зрівнялівки, а друга — до соціальної несправедливості. І в першому, і в другому випадку рівень мотивації трудової діяльності низький. Невипадково країни з розвинутою ринковою економікою, починаючи з середини ХХ століття, розпочали активний перегляд політики доходів у напрямку забезпечення більшої соціальної справедливості.

Загальновизнано, що економічна роль держави за умов ринкових відносин має зводитися до трьох функцій: ефективності, стабільності і справедливості.

Дії держави відносно ефективності полягають у створенні правових і економічних умов для ефективного функціонування економіки, забезпеченні всім суб'єктам гос-

подарування однакових стартових умов, захисті інтересів власного товаровиробника, коригуванні таких недоліків ринку, як, наприклад, вияви монополізму.

Функція стабільності полягає в тому, що держава, використовуючи фінансові, податкові, інші економічні важелі, впливає на рівень і темпи виробництва, підтримує зайнятість, здійснює антиінфляційні заходи. Образно кажучи, держава має «охолоджувати перегріту» економіку й «підігрівати охолоджену».

Державна справедливість полягає в забезпеченні суспільно прийняттого рівня диференціації доходів. Це має досягатися введенням прогресивного оподаткування, індексацією доходів, реалізацією спеціальних програм підтримки населення з низькими доходами, встановленням державних соціальних гарантій для різних верств населення.

Для кількісної оцінки диференціації доходів населення використовуються кілька методик та показників. Одним із показників є так званий децильний коефіцієнт, який характеризує співвідношення між середніми доходами 10% найбільш заможних громадян і середніми доходами 10% найменш забезпечених. Цей же показник можна розраховувати і в розрізі окремих категорій населення.

Для характеристики розподілу сукупного доходу між групами населення застосовується індекс концентрації доходів населення (коефіцієнт Джіні). Чим більший цей коефіцієнт, тим сильніша нерівність громадян за доходами.

Ступінь нерівності доходів демонструє крива Лоренца (рис. 13), де на осі абсцис позначено кількість сімей (в % до загальної кількості), а на осі ординат — їхню частку в загальному обсязі особистих доходів.

Теоретична можливість абсолютно рівного розподілу доходів представлена бісектрисою, яка вказує на те, що будь-яка частка сімей (10, 40, 60% тощо) отримує точно такий же відсоток загального доходу.

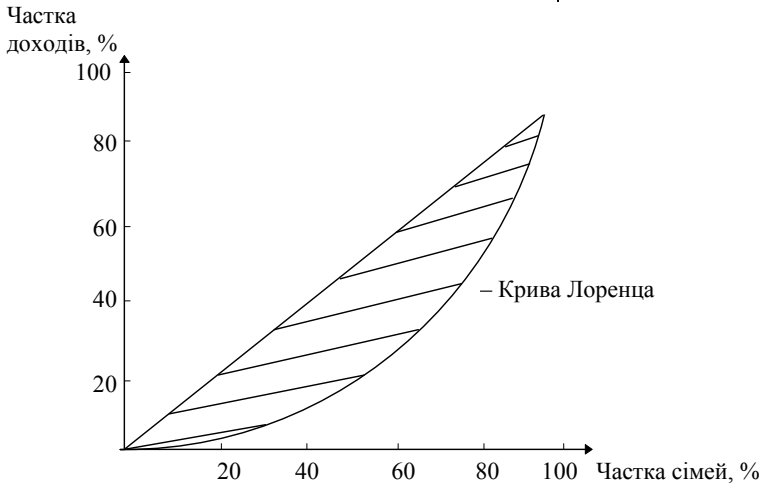


Рис. 13. Крива Лоренца

Крива Лоренца демонструє фактичний розподіл доходу. Наприклад, 20% населення з найнижчими доходами отримали 8% доходу, а 40% – 18% загального доходу тощо. Заштрихована площа між лінією абсолютної рівності і кривою Лоренца вказує на ступінь нерівності доходів: чим більшою є ця площа, тим більший і ступінь нерівності доходів.

Аналіз статистичної інформації з диференціації доходів у країнах з розвинутою ринковою економікою свідчить, що, починаючи з другої половини ХХ століття, рівень диференціації доходів населення, у тому числі економічно активної його частини, має тенденцію до зниження. Колишньої поляризації доходів нині вже не спостерігається, що, за оцінкою фахівців у галузі менеджменту персоналу, позитивно впливає на мотивацію праці тих, хто зайнятий створенням матеріальних і нематеріальних благ і послуг.

Прийнято виділяти два типи розподілу доходів населення. Перший був характерним для індустріальних країн в період до 50-х років нашого століття, другий — сучасний тип розподілу. Зазначені два типи розподілу зображені на рис. 14.

Підкреслимо, що критерії суспільно прийнятого рівня диференціації доходів у кожній країні свої, тут багато що залежить від рівня багатства нації, якості життя більшості громадян, соціальної структури суспільства, менталітету нації, рівня демократизації та «соціалізації» суспільства.

В Україні до 90-х років мала місце вкрай незначна диференціація доходів, як дзеркальне відображення

зрівнялівки в політиці доходів. Заниженість і зрівняльність доходів населення в цілому і заробітної плати зокрема були «родовими» ознаками командно-адміністративної системи, яка позбавляла людину свободи вибору. Питання про те, як жити, де жити, де і чому вчити дітей, як і в кого лікуватися, яку мати квартиру й багато іншого визначала не сама людина. За неї всі ці питання вирішувала адміністративна система на основі реалізації принципу: «Від кожного за здібностями, кожному ... однаково».

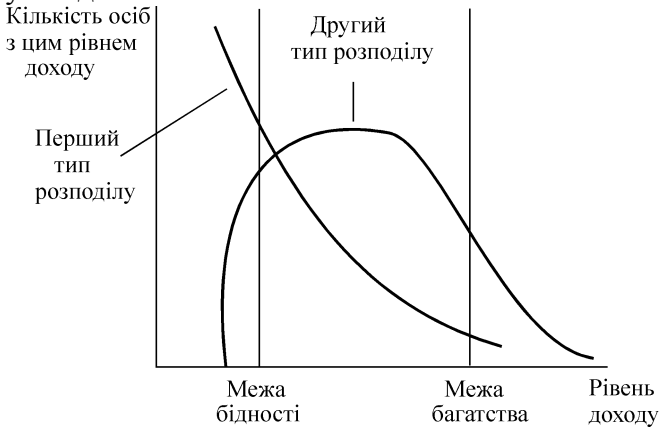


Рис. 14. Типи розподілу доходів населення

Основним змістом усієї політики розподільних відносин (як розподілу за результатами найманої праці, так і через суспільні фонди споживання) було вилучення державою у трудових колективів більшої частини доходів і їх подальший централізований, а по суті зрівняльний, перерозподіл. У кінцевому підсумку склалося становище, коли добробут людей усе менше залежав від їхньої ініціативи, власних трудових зусиль і все більше — від «благодійної» політики держави.

Зрівняльність у розподілі на практиці перетворилася в сильний «антистимул». Людина не заробляла, а отримувала «жалування» від держави, а це не могло не породжувати втрати ініціативи, утриманські настрої, зведення нанівець мотивації до продуктивної праці.

Досвід України, країн СНД та Східної Європи переконливо свідчить про те, що система господарювання, побудована на філософії зрівняльного розподілу і зрівняльного спокою, рано чи пізно переживає себе.

Не можна не помічати того факту, що відмова від колишнього жebraцького, але стабільно гарантованого державою

достатку без зв'язку з результатами праці багатьма членами суспільства сприймається як відмова від соціальної справедливості, знижує почуття впевненості. Цілком очевидно, що настрої утриманства та зрівнялівки відійдуть ще не скоро. Тому необхідна тривала психологічна перебудова свідомості, докорінна зміна в мотивації праці.

У цілому нелегкий, але необхідний для долі держави перелом, який треба здійснити, полягає в тому, що на зміну державному опікуванню, утриманству та зрівнялівці, апатії й безгосподарності, які породжені командно-адміністративною системою, повинні прийти вільна господарська діяльність і відповідальність кожного громадянина за свій добробут, напружена й добре організована праця, винагорода у відповідності з її результатом. А це, в свою чергу, передбачає встановлення нової мотивації праці.

### 3.2. ТРУДОВА І СТАТУСНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ

Матеріальні мотиви безумовно відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними.

Адам Сміт ще два століття тому в роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів», аналізуючи матеріальну мотивацію, вказував на п'ять головних умов, які, на його думку, компенсують малий грошовий заробіток у одних і нівелюють великий заробіток у інших: приємність чи неприємність самих занять; легкість і дешевизна або трудність і дорожнеча навчання ним; постійність чи непостійність занять; більша або менша довіра, яку виявляє суспільство до тих осіб, що займаються ними; можливість чи неможливість досягнення успіху в них. Адам Сміт зазначав, що заробітна плата змінюється залежно від того, чи є робота легкою або важкою, шанованою або принизливою.

Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація. Остання породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, йдеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що зв'язані з роботою як такою.

Інтереси глибокого розуміння сутності трудової мотивації потребують її розгляду в контексті теорії двох факторів Герцберга. Провідною ідеєю цієї теорії, як вже зазначалось, є

твердження, підкріплене численними практичними дослідженнями, що мотивація може посилюватися лише під впливом чинників, зв'язаних із самою роботою (зміст роботи, відповідальність, успіх, просування по службі тощо). Інші чинники, як доводить Герцберг, можуть усунути невдоволення, проте не дають справжнього задоволення від роботи, а отже не здатні суттєво активізувати діяльність людини. Можна сперечатися щодо можливої недооцінки Герцбергом впливу зовнішніх чинників (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо) на мотиваційну компоненту, проте не викликає сумніву пріоритетність внутрішніх чинників-мотиваторів перед зовнішніми.

Безперечно, кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю самої праці, а з іншого — із самовираженням, самореалізацією працівника.

Велика роль у практиці менеджменту персоналу належить і статусній мотивації. Остання є внутрішньою рушійною силою поведінки, зв'язаною з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою. Проте є й інший бік статусної мотивації, оскільки статус людини визначається не тільки її місцем у штатному розписі. Людині властиве прагнення до лідерства в колективі, до якомога вищого неофіційного статусу. Тому, так би мовити, «підтекст» статусної мотивації часто зв'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватися авторитетом.

Важливою складовою зовнішньої мотивації є вплив організації на статусні мотиви працівників, приведення їх у дію передусім на основі планування кар'єри, планомірного «горизонтального» і «вертикального» просування кадрів. Ці питання детальніше буде розглянуто в розділі III.

### 3.3. НЕОМАТЕРІАЛІСТИЧНА МОТИВАЦІЯ ТА ПРИРОДА КОНФЛІКТНОСТІ МОТИВІВ

Сучасна практика та передусім досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчать про суттєві зміни в системі мотивації праці.

Ще недавно в західній економічній літературі широко обговорювалася тема «виходу праці з суспільства», «кризи праці», падіння престижу праці. Ці погляди ґрунтувались на висновках соціологів про зниження заінтересованості в праці, переміщенні ціннісних орієнтацій у сферу вільного часу. Проте останні соціологічні опитування, наукові дослідження в галузі праці свідчать, що для тих, хто розпочав трудову діяльність на межі 90-х років, характерний не стільки «розпад трудової моралі», «відчуження праці», скільки зміна ціннісних орієнтацій, спонукальних мотивів до праці. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

Звичайно, сукупна робоча сила неоднорідна. Вона складається із різних статево-вікових та професійно-кваліфікаційних груп. Останні мають далеко не однакові ціннісні орієнтації. Проте, якщо проаналізувати поведінку молодих висококваліфікованих робітників, то, як свідчать дослідження, їх трудові настановлення є досить стійкими. У цілому мотивація трудової діяльності молодого покоління скоріше зросла, ніж знизилася, а структурні зміни в ній здатні збільшити віддачу трудового потенціалу.

Молоде покоління прагматичніше ставиться до результатів трудової діяльності, воно не байдуже до матеріального благополуччя. Наявне колись ігнорування матеріального достатку, як протест проти суспільства споживання, тепер пішло в минуле. Проте отримання необхідних матеріальних благ розглядається не як самоціль, а як засіб здобути свободу для самореалізації. Трудова діяльність, забезпечуючи певний рівень матеріального достатку, має дати простір для реалізації отриманих знань, розвитку здібностей, дати моральне задоволення. Звідси випливають нові вимоги до змісту процесу праці, її умов, психологічного клімату в колективі тощо.

Таку орієнтацію молодого покоління, що спостерігається передусім у розвинутих країнах, називають неоматеріалістичною. Вона не заперечує тяжіння до матеріального успіху, але розглядає його лише як передумову для самовираження і реалізації вищих інтересів і потреб, безпосередньо не зв'язаних зі споживанням.

Як уже зазначалося, діяльність людини, як правило, спонукається кількома мотивами одночасно. Один з них може бути основним, провідним, тоді як інші виконують роль додаткової стимуляції. Мотиви конкретних людей як рушійна сила їх поведінки можуть перебувати у різних відношеннях один до одного і до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їхньої реалізації.

Структура, ієрархія, сила, спрямованість мотивів і відповідно поведінка конкретних людей формується під впливом таких чинників, як досягнутий рівень якості життя; структура цінностей, яким людина віддає перевагу; норми трудової моралі; ідеологічні настанови; деякі інші індивідуальні особливості людини, як, наприклад, релігійні переконання, стать, вік.

У цілому структура мотивації у сфері праці конкретних людей складається під впливом чинників економічної, психологічної, ціннісної регуляції трудової діяльності й доповнюється елементами примусу. Під останніми розуміємо обов'язок, страх можливого зниження життєвого рівня, невпевненість у завтрашньому дні, загострення проблем зайнятості, зростання соціального напруження тощо. Примусова мотивація (чинники примусової мотивації) не стільки орієнтує на набуття нових, скільки породжує страх втрати якогось із вже наявних благ.

За оцінкою психологів, коли справа доходить до вибору пріоритетності мотивів, виникають внутрішні особистісні конфлікти. І так буває завжди, коли є вибір як мінімум між двома тенденціями поведінки. Цікаво, що завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а інша — на уникнення певних наслідків цього досягнення. Основний конфлікт виникає найчастіше тоді, коли вони стикаються. Наприклад, людина прагне посісти більш високу посаду у своїй організації, але зовсім не прагне взяти на себе більшу відповідальність, зв'язану з цією посадою.

Менеджер зобов'язаний сам навчитися й навчити своїх підлеглих узгоджувати свою діяльність з головними мотивами, а також планувати, цілеспрямовано регулювати свою поведінку. Уміння формувати свої плани (короткотривалі й довгострокові), а також реалізовувати їх на практиці вимагає від кожної людини посиленого самоконтролю, виявлення сили волі.



### 3.4. МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ

Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;

по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;

по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних щодо мотиваційної спрямованості персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг — це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Враховуючи те, що на мотиваційні настановлення працівників впливають чинники-мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на таких високих рівнях. З цією метою мають бути створені відповідні служби мотивації або принаймні призначені відповідні фахівці.

Головною метою моніторингу в Україні на національному й регіональному рівнях має стати підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про фактичний стан мотивації трудової діяльності населення в розрізі окремих регіонів, розробка рекомендацій для подолання виявлених недоліків, прогнозування можливого загострення найбільш болючих проблем у сфері трудових відносин.

На рівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих в даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність.

Наведемо приклад з зарубіжної практики, який свідчить, по-перше, що в структурі потреб і мотивів робітників справді відбуваються докорінні зміни, а по-друге, про неглибоке, навіть помилкове уявлення керівників про структуру, ієрархію мотивів підлеглих.

У 1946 р. в одній з американських фірм провели опитування робітників, яких просили ранжувати в порядку першості запропоновані десять видів винагороди за роботу. Робітники розмістили запропоновані винагороди в такій послідовності:

1. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
2. Почуття належності до справ фірми.
3. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем робітників, бажання допомогти).
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Цікава робота.
7. Просування по службі.
8. Особисті контакти з менеджерами.
9. Сприятливі умови праці.
10. Дисципліна праці.

Схоже опитування, проведене наприкінці 80-х років, засвідчило, що в ієрархії мотивів робітників відбулися суттєві зміни. При цьому зазначені мотиви вже розмістилися у такій послідовності:

1. Цікава робота.
2. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
3. Почуття належності до справ фірми.
4. Стабільність зайнятості.
5. Добра оплата.
6. Просування по службі.
7. Сприятливі умови праці.
8. Особисті контакти з менеджерами.
9. Дисципліна праці.
10. Співчутливе ставлення з боку менеджерів (інтерес до особистих проблем робітників, бажання допомогти).

Зміни в ієрархії мотивів сталися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня робітників та їх орієнтації на потреби вищого рівня.

Одночасно з опитуванням робітників провели аналогічне за змістом опитування майстрів у тій самій фірмі. Але їх просили проранжувати за ступенем важливості потреби своїх підлеглих. Цікаво, що як у 40-ві, так і в 80-ті роки оцінки майстрів щодо першорядності потреб своїх підлеглих були однаковими й розмістилися таким чином:

1. Добра оплата.
2. Стабільність зайнятості.
3. Просування по службі.
4. Сприятливі умови праці.
5. Цікава робота.
6. Особисті контакти з менеджерами.
7. Дисципліна праці.
8. Повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи.
9. Допомога у вирішенні особистих проблем.
10. Почуття належності до справ фірми.

Це свідчить, що майстри не змінили своєї думки щодо ієрархії потреб підлеглих і не мають достовірного уявлення про неї.

Мотиваційний моніторинг передбачає проведення регулярних опитувань індивідів та аналіз наявної економічної, соціологічної, психологічної інформації.

Для оцінки предмета дослідження — мотивації трудової діяльності в динаміці, взаємозумовленості і взаємозв'язку її з соціально-економічними процесами важливо мати набір ключових характеристик (показників), до яких належать:

а) характеристики трудової діяльності і якості трудового потенціалу — професійно-кваліфікаційний склад працівників; якість професійної підготовки та перепідготовки робочої сили на підприємстві, в регіоні; стан зайнятості; оцінка конкурентоспроможності працівників; форми і методи матеріального стимулювання трудової діяльності та їх дійовість; форми і методи нематеріальної мотивації та їх ефективність; умови й організація праці; рівень продуктивності праці; роль і місце праці в ціннісних орієнтаціях працівників; рівень задоволення працею та результатами трудової діяльності; основні мотиви трудової діяльності і зміни в їх структурі тощо;

б) показники рівня життя — номінальна і реальна заробітна плата; структура доходів; диференціація доходів; структура витрат; реальний бюджет працівників та їх сімей; рівень забезпечення житлом, послугами медицини, освіти, культури; екологічна ситуація; особиста безпека тощо;

в) характеристики стану суспільної думки щодо ефективності соціально-економічної політики держави, соціальної спрямованості ринкових перетворень.

Система моніторингу мотивації трудової діяльності має базуватися на таких принципах:

- системність — побудова набору оцінних показників для кожного напрямку мотивації трудової діяльності;

- комплексність — отримання й обробка соціально-економічної, соціологічної, психологічної інформації, яка характеризує стан і зміни в мотивації трудової діяльності;

- аналітичність — аналіз основних причин зміни стану мотивації трудової діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників;

- періодичність — регулярне поповнення інформаційної бази, необхідної для розробки ключових характеристик мотивації трудової діяльності;

- виробничо-територіальний підхід — досягнення оптимального поєднання виробничих і територіальних принципів проведення моніторингу службами мотивації.

## РОЗДІЛ II МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1. ЗАРОБІТНА ПЛАТА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ

Неможливо об'єктивно розглядати властивості, структуру, форми вияву тощо будь-якого процесу, явища, не з'ясувавши попередньо його сутність, природу з урахуванням конкретних історичних умов. Це положення повною мірою стосується й пізнання сутності заробітної плати в нових економічних умовах.

У науковій літературі постійно велися дискусія щодо сутності заробітної плати, робилися спроби дати найбільш вичерпне її визначення, обґрунтувати принципи організації, переглянути або уточнити складові механізму функціонування.

Заробітна плата як економічна категорія належить до найскладніших. Поряд з такими категоріями, як прибуток, податки, зайнятість, вона є одним з головних елементів, свого роду нервовим центром суспільного організму.

Перехід від централізованої планової економіки, заснованої на пануванні «загальнонародної» власності, до ринкової з багатоманітністю форм власності й господарювання спричинив нову хвилю дискусій. Адже формування уявлення про сутність заробітної плати в економіці, заснованій на ринкових відносинах, значно ускладнюється з огляду на догматизм економічної теорії і стереотипи, що склалися за часів існування Радянського Союзу й домінують у нашому суспільстві досі.

Розгляд сутності заробітної плати за умов соціалізму обов'язково супроводжувався наголошуванням на докорінній відмінності її природи в капіталістичному суспільстві. Обґрунтування цього базувалося, як правило, на двох постулатах. Перший — за соціалізму заробітна плата є формою реалізації розподілу за працею, а за умов капіталізму — перетвореною формою вартості (або ціною) робочої сили. Другий — залучення до праці у формі найму за соціалізму полягає у планомірному включенні робітників і службовців у суспільне виробництво, засноване на загальнонародній власності, а за капіталізму воно означає купівлю-продаж робочої сили.

За офіційними поглядами, що домінували в економічній теорії за радянських часів, заробітна плата як результат дії закону розподілу за працею в соціалістичному товарному виробництві має репрезентувати виражений у грошовій формі еквівалент тієї частки трудового внеску працівника в кінцевий

спільний результат праці, яка забезпечує особисте споживання працівника (за винятком його трудового внеску на задоволення спільних потреб і в фонд утримання непрацевдатних).

У формалізованому вигляді закон розподілу за працею можна було б визначити такою формулою:

$$ЗП_{\Pi}^C = T_B = \sum K_i,$$

де  $ЗП_{\Pi}^C$  — заробітна плата працівників за умов соціалістичного способу виробництва;

$T_B$  — трудовий внесок працівника у прийнятих одиницях його виміру;

$K_i$  — кількість праці, втіленої в продуктах  $i$ -го виду, які надходять в особисте споживання працівника як компенсація за його трудовий внесок, у прийнятих одиницях виміру;

$i = 1, 2, 3, \dots, n$  — кількість видів продуктів, які надходять в особисте споживання працівника.

Щодо капіталізму, то згідно з марксистською теорією заробітна плата у цій економічній системі як результат дії закону розподілу за вартістю (ціною) робочої сили зводиться до ціни продуктів (життєвих засобів), необхідних для відтворення цієї самої робочої сили, або, що те саме, до відображеної в них кількості абстрактної праці. Згідно з цією теорією працівник протягом робочого дня, витрачаючи свою робочу силу, створює не тільки вартість, достатню для її відтворення, а й додаткову вартість. Відповідно робочий час, протягом якого він забезпечує відтворення своєї робочої сили, отримав назву необхідного, а інший — додаткового. У свою чергу, суспільний продукт, спрямований на відтворення робочої сили, визначається як необхідний, а привласнений капіталістом — як додатковий.

У формалізованому вигляді заробітну плату як результат розподілу за вартістю (ціною) робочої сили можна було б записати так:

$$ЗП_{\Pi}^K = \sum Bni = K_{\Pi}^K,$$

де  $ЗП_{\Pi}^K$  — заробітна плата працівника за умов капіталістичного способу виробництва;

$Bni$  — вартість предметів споживання  $i$ -го виду, необхідних для відтворення робочої сили, в грошових одиницях;

$i = 1, 2, 3, \dots, m$  — кількість видів продуктів, що складають набір товарів і послуг, необхідних для відтворення робочої сили працівника з урахуванням сімейного навантаження;

$K_{II}^K$  — кількість суспільної (абстрактної) праці, втіленої в заробітній платі працівника за умов капіталістичного способу виробництва.

Чи діє в сучасній економічній системі, заснованій на багатоманітності форм власності й господарювання, тобто в економіці змішаного типу, закон розподілу за працею, чи його дія припиняється й розподільні відносини стосовно найманих працівників регулюються виключно законом розподілу за вартістю (ціною) робочої сили? Відповідь на це питання має суттєве як теоретичне, так і практичне значення, оскільки становлення в Україні нової економічної системи, а отже й нової організації заробітної плати, потребує всебічного розгляду природи цієї складної категорії, з'ясування механізмів її формування.

Якщо порівняти характеристики сутності розподілу за працею за соціалізму й розподіл за вартістю (ціною) робочої сили за капіталізму, то передовсім привертає увагу їх якісна єдність, адже в обох випадках об'єктом розподільних відносин є необхідний продукт, що поступає в розпорядження найманого працівника як плата за його працю і становить обсяг життєвих засобів, які забезпечують за досягнутого рівня розвитку продуктивних сил відповідний рівень споживання матеріальних і нематеріальних благ та послуг. Іншими словами, необхідний продукт, величина якого визначається передовсім рівнем розвитку продуктивних сил, поступає в розпорядження працівника у формі заробітної плати незалежно від того, в якому суспільстві він живе — капіталістичному чи соціалістичному.

Водночас механізми дії законів розподілу за працею й за вартістю (ціною) робочої сили суттєво різняться, оскільки перший передбачає позаринкову, а другий — ринкову оцінку трудового внеску працівників.

Позаринковий підхід до оцінки трудового внеску характеризується орієнтацією на невартісні оцінки у виробництві, розподілі й обміні, а також на переважно централізоване, адміністративне вирішення всіх питань у сфері розподільних відносин. При цьому передбачається, що тільки управлінські структури (при чому на найвищому рівні) можуть оптимізувати поєднання всіх багатоманітних інтересів суспільства.

Механізм формування заробітної плати на принципах оцінки вартості робочої сили в основу всіх критеріїв визначення рівня оплати праці покладає, з одного боку, взаємодію ринку праці, попиту і пропонування робочої сили, а з іншого — врахування об'єктивно необхідного відтворення робочої сили.

Перехід від централізованої планової системи господарювання до системи, заснованої на ринкових відносинах, потребує переходу від позаринкового механізму оцінки трудового внеску до ринкового, тобто переходу від формування заробітної плати як частки працівника в загальнодержавному фонді споживання або доходу підприємства (залежно від співвідношення ролей держави й підприємства в реалізації розподільних відносин) до формування її як вартості (ціни) робочої сили. Одночасно підкреслимо, що розподіл за вартістю (ціною) робочої сили не може не передбачати використання елементів розподілу за працею, якщо під останнім розуміти формування ціни робочої сили з обов'язковим урахуванням таких чинників, як кількість, якість і результати праці. У цьому контексті звернімося до висновків українських економістів — авторів відомого підручника з економічної теорії, які зазначають, що «... у заробітній платі, її сутності присутні й вартість товару робоча сила, і оплата за працею (за витратами і результатами праці). Одне іншому не заважає. Західні економісти вже давно визнають сумісність змісту заробітної плати як вартості робочої сили і забезпечення однакової заробітної плати за однакові витрати праці».

В основі вартості робочої сили має бути оцінка суспільно необхідних витрат на її відтворення й відповідна оцінка обсягу життєвих засобів, необхідних для нормальної життєдіяльності людини. З огляду на це не можна не погодитися з твердженням К. Маркса про те, що «... змінний капітал є лише особлива історична форма, в якій проявляється фонд життєвих засобів, або робочий фонд, який потрібен робітникам для підтримки і відтворення цього життя і який при всіх системах суспільного виробництва він сам завжди мусить виробляти і відтворювати».

У всякому разі сума життєвих засобів мусить бути достатньою для підтримки працівника у стані нормальної життєдіяльності. «Заробітна плата,— пише Еміль Жамс,— уявляється нині як дохід, величина якого не повинна спадати за певний рівень, щоб не було втрачено гідність праці. Інші елементи економічної рівноваги мають бути приведені у



відповідність з рівнем заробітної плати, сама ж заробітна плата не може пристосовуватися до інших елементів».

Водночас на вартість робочої сили впливають результати праці, тобто плідність (корисність) праці власника робочої сили. Визначення того, які саме витрати дійсно є суспільно необхідними для відтворення робочої сили, є неможливим без урахування корисного ефекту. Саме постійне порівняння корисного ефекту, плідності праці з витратами на відтворення робочої сили здійснює ринок, формуючи вартість робочої сили. Таке розуміння вартості робочої сили відповідає неокласичній теорії рівноваги, яка поєднує трудову теорію вартості й теорію граничної корисності.

Один із засновників неокласичної теорії рівноваги А. Маршалл застосовував образне порівняння корисності і затрат з двома лезами ножиць. «Ми могли б, — писав А. Маршалл, — так само сперечатися про те, чи регулюється вартість корисністю чи витратами виробництва, як і про те, чи ріже клаптик паперу верхнє чи нижнє лезо ножиць». Ідеться про взаємодію, в якій корисність і витрати виступають як рівноправні й незалежні сили, у зіткненні яких визначається вартість товару. Стосовно товару робоча сила вартість, що відповідає її суспільній оцінці, встановлюється на рівні, який узгоджує граничну продуктивність праці (цінність послуг праці для покупця-підприємця) з умовами використання послуг робочої сили (з витратами, які потрібні для відтворення робочої сили). Інакше кажучи, ми оцінюємо працю, наприклад, автомобілебудівників з допомогою оцінки корисності створеного автомобіля, але наші можливості виробляти цей автомобіль залежатимуть від того, скільки в народному господарстві кваліфікованих автомобілебудівників і скільки коштуватиме їх праця.

Знаючи одночасно умови і попиту (корисність), і пропонування (витрати), можна визначити вартість робочої сили. Вона є усередненим еквівалентом життєзабезпечення типового представника асоційованої групи людей, об'єднаних спільністю інтересів і цілей, умов і результатів праці та проживання, рівнів інтелектуального та культурного розвитку.

Розглядаючи заробітну плату як форму існування необхідного продукту, як історично й економічно зумовлений обсяг життєвих засобів, необхідних для повноцінного відтворення робочої сили, не можна не наголосити на кількох об'єктивних обставинах, які зумовлюють появу на певних етапах суспільного розвитку різних форм існування необхідного продукту, що раніше входили до заробітної плати.

Передусім підкреслимо, що людина є біосоціальною істотою. Це значною мірою зумовлює наявність різних форм існування необхідного продукту. Справді, здатність до праці в людини з'являється не одразу після народження, а згодом і тільки після відповідної теоретичної та практичної підготовки.

До настання працездатного віку й після втрати працездатності людина живе за рахунок сім'ї та суспільства. На цих етапах життєвого циклу людина відчуває різноманітні потреби, зв'язок яких з трудовим внеском і можливостями їх задоволення за рахунок працездатних членів суспільства різний. Є відмінності й у характері задоволення потреб, оскільки одні можуть бути задоволені індивідуально, інші — тільки спільно. Названі та деякі інші обставини соціально-економічного характеру зумовлюють різні форми існування необхідного продукту: заробітної плати, пенсій, стипендій, допомог, інших виплат, що надходять у розпорядження членів суспільства переважно у грошовій формі.

У формі заробітної плати необхідний продукт надходить у розпорядження функціонуючої робочої сили, у формі стипендій — ще не функціонуючої; у формі пенсій — уже не функціонуючої; у формі оплати допомоги з тимчасової непрацездатності — тимчасово не функціонуючої через хворобу; у формі допомоги з безробіття — робочої сили, яка не знайшла собі місця в суспільному поділі праці.

Формами існування необхідного продукту, що виступає не в грошовій, а в натуральній формі, є безоплатне надання житла, а також послуг освіти, медицини, транспорту. Надання безоплатних форм необхідного продукту передбачає існування цілої системи відрахувань у позабюджетні фонди та бюджети різних рівнів у вигляді прямих і побічних податків на заробітну плату та інших відрахувань.

Різні форми існування необхідного продукту передбачають і різні форми взаємодії трьох головних суб'єктів соціально-трудова процесів — найманих працівників, роботодавців і держави. Організація заробітної плати, наприклад, передбачає безпосередню, пряму взаємодію роботодавців і найманих працівників за виконання державою функцій забезпечення мінімальних гарантій та посередника. У пенсійному забезпеченні головну роль відіграє держава, взаємодія найманих працівників і роботодавців побічна — через відрахування останніх у Пенсійний фонд.

Серед багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце займає заробітна плата, через яку зв'язується розмір необхідного продукту, що надходить у розпорядження

працівника, з його працею. Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора.

Усе сказане є важливим для розуміння сутності заробітної плати, проте недостатнім для комплексної характеристики цієї надто складної економічної категорії. Звернімося до найхарактерніших визначень заробітної плати, які ще донедавна формували уявлення про її сутність. У літературі радянських часів можна натрапити на понад два десятки визначень заробітної плати. Найпоширенішими є визначення заробітної плати як частки суспільного продукту (національного доходу), що розподіляється за працею між окремими працівниками. Так, у словнику-довіднику з питань заробітної плати, виданому в середині 80-х років, читаємо: «Заробітна плата в СРСР — виражена в грошах частка робітників і службовців у фонді індивідуального споживання національного доходу, становить основну форму необхідного продукту і розподіляється відповідно до кількості і якості витраченої ними праці в суспільному виробництві».

«Заробітна плата, — зазначається в посібнику для вузів, — це частка сукупного суспільного продукту в грошовому вираженні, що виділяється державою для задоволення особистих потреб робітників і службовців і розподіляється між ними відповідно до кількості і якості витраченої праці».

Було й таке визначення: «Заробітна плата є часткою працівника в сукупному продукті суспільства, яку він одержує в порядку розподілу за працею...»

Наведені вище формулювання з різними модифікаціями й досі трапляються як у загальнотеоретичних, так і в прикладних джерелах.

Усім цим підходам до розуміння заробітної плати властивий ряд недоліків. По-перше, такі визначення не відбивають суті заробітної плати, а лише вказують на один із принципів розподілу частини суспільного продукту (національного доходу) між учасниками виробництва. По-друге, недостатньо точно й конкретно визначаються джерела заробітної плати (сукупний суспільний продукт, національний дохід тощо). По-третє, із визначень випливає, що заробітна плата розподіляється лише за кількістю і якістю праці, що зовсім не так.

Принагідно підкреслимо, що підхід до з'ясування сутності заробітної плати досі є відображенням базисних економічних відносин, притаманних плановій економіці. Моно власник-державна в цій економічній системі справді централізовано розподіляла кошти на оплату праці без належного врахування результатів праці конкретного колективу.

Нині особливо очевидно, що названі щойно ознаки заробітної плати в нових умовах господарювання не адекватно й не глибоко відображають сутність цієї категорії. У визначеннях заробітної плати як частки сукупного суспільного продукту, національного доходу, інших коштів, що формуються на рівні суспільства, нівелюється зв'язок заробітної плати з безпосереднім її джерелом, з особистими та колективними результатами роботи на рівні підприємства.

Джерела коштів на оплату праці, передбачені у наведених визначеннях, надто віддалені від справжнього, прямого джерела, формування якого за нових економічних умов не повинно виходити за межі конкретного підприємства.

Варто підкреслити, що нині в літературних джерелах з питань економіки праці, теоретичних статтях з'явилося й нове визначення заробітної плати, в якому заробітна плата трактується тільки як ціна робочої сили, що теж обмежує, збіднює справжню сутність цієї економічної категорії.

Для повнішого розуміння сутності заробітної плати як категорії ринкової економіки треба звернути увагу на такі принципові положення:

по-перше, заробітна плата формується на межі (на стику) відношень сфери безпосереднього виробництва і відношень обміну робочої сили;

по-друге, заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю;

по-третє, заробітна плата є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією;

по-четверте, заробітна плата — це важлива складова виробництва, її рівень зв'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва і їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Спираючись на ці вихідні положення, зробимо спробу сформулювати поняття про сутність заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам. На нашу думку, це

можна зробити за умов розгляду заробітної плати принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата — це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу).

По-друге, заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу. Відтак заробітна плата залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства в цілому. Джерелом коштів на оплату праці є власні кошти — дохід підприємства.

По-третє, в сучасному товарному виробництві, що базується на найманій робочій силі, заробітна плата — це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата — це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата — це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Розглядаючи заробітну плату як ціну робочої сили та форму витрат роботодавця, маємо обов'язково зробити певні уточнення. Для роботодавця ціна робочої сили — це його сумарні витрати на робочу силу. Останні не рівнозначні витратам на заробітну плату, як плату за виконану роботу. Заробітна плата — це лише частина сукупних витрат, які несе роботодавець на робочу силу в процесі її використання. Тому не зовсім точним є трактування заробітної плати як ціни товару «робоча сила».

У період зародження капіталізму ціна робочої сили справді була рівнозначна заробітній платі за відпрацьований час (виконану роботу). Однак з розвитком трудових відносин між роботодавцями і найманими працівниками, зміцненням позицій об'єднань трудящих, передовсім профспілок, удосконаленням трудового законодавства, появою інституту колективних переговорів і колективних угод (договорів) все більшу роль

відіграють інші елементи витрат на утримання робочої сили. Роботодавець вимушений виплачувати винагороду й під час відпустки, вносити кошти у фонди соціального страхування. З метою залучення й закріплення робочої сили він згоден нести додаткові витрати на утримання житла, медичних, дитячих та інших закладів. Постійний розвиток технічного прогресу та необхідність оновлення виробництва змушують роботодавця організувати підготовку й перепідготовку робочої сили.

Якщо звернутися до світової практики, то в ФРН, наприклад, роботодавцям доводиться брати на себе додатково близько 90 % від суми заробітної плати, нарахованої найманим працівникам, у формі «додаткових витрат по заробітній платі», які складаються з числених компонентів. Це передовсім внески роботодавця на соціальне страхування відповідно до чинного законодавства, витрати на різні соціальні послуги та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином ціна робочої сили за сучасних умов ураховує всі витрати роботодавців, зв'язані з наймом, функціонуванням і розвитком робочої сили. З огляду на це заробітну плату слід розглядати як основну частину ціни робочої сили, яка має індивідуалізований характер і прямо залежить від трудового внеску найманого працівника. Це уточнення слід мати на увазі й далі, коли для спрощення заробітна плата визначатиметься як ціна робочої сили.

Комплексний підхід до з'ясування сутності заробітної плати створює вихідну методологічну базу для аналізу та з'ясування значення органічно притаманних їй функцій.

Слово «функція» латинського походження й означає призначення, сферу діяльності, роль. Отже, функція заробітної плати — це її призначення і роль як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудових відносин — найманих працівників і роботодавців.

В економічній літературі питання щодо визначення структури функцій заробітної плати, механізму їх реалізації залишається дискусійним. Різні автори називають від двох до двох десятків функцій, що мають виконуватися заробітною платою. Так, наприклад, М.М. Гвоздев вважає, що «... заробітна плата виконує дві основні функції: відтворювальну і стимулюючу». Відомий спеціаліст в галузі управління та економіки праці Г.Е. Слезінгер вважає, що «в умовах ринкових відносин оплата праці покликана виконувати не тільки відтворювальну і стимулюючу функцію, але й регулюючу». С.Л. Осипов виокремлює дві групи функцій заробітної плати (всього тринадцять функцій):

А. Економічні: 1) функція залучення трудівників до праці, 2) відтворення робочої сили, 3) стимулювання, 4) засобу неухильного підвищення матеріального добробуту, 5) засобу забезпечення рівності працівника стосовно результатів виробництва продукту, 6) обліку, 7) засобу формування платоспроможного попиту.

Б. Соціальні: 8) функція поєднання суспільних і особистих інтересів, 9) виховання інтересу до праці, 10) виховання і розвитку творчих здібностей, 11) розвитку почуття колективізму, 12) стимулювання гармонічного розвитку особистості, 13) розвитку морально-престижних настанов.

Сказаним не вичерпуються наявні підходи до класифікації функцій заробітної плати, їх ієрархії, логіки побудови. Визнаючи багатоманітність функцій заробітної плати, можливість різних підходів до їхньої класифікації залежно від мети та глибини дослідження, водночас розглянемо детальніше основні, пріоритетні функції заробітної плати, що впливають з її суті.

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати принаймні чотири основні функції, а саме:

- джерела коштів для розширеного відтворення робочої сили (відтворювальна функція);
- основної ланки мотивації високоефективної праці, встановлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску (стимулююча функція);
- засобу перерозподілу робочої сили з урахуванням ринкової кон'юнктури (регулююча функція); забезпечення соціальної справедливості, однакової винагороди за однакову працю (соціальна функція).

Отже, заробітна плата має бути водночас і «годувальницею», і «пряником», і «батоґом», і «кермом». Ці функції заробітної плати тісно взаємозв'язані, і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них сприяє, як свідчить і світовий, і вітчизняний досвід, кризовим явищам в економіці.

Механізм реалізації основних функцій заробітної плати відображено на схемі 1.

Зауважимо, що кожна функція заробітної плати має власних персоніфікованих носіїв (носія), тобто суб'єктів (суб'єкта), які передусім зацікавлені в її реалізації.

Так, у реалізації відтворювальної функції заробітної плати найбільше зацікавлені наймані працівники.

До регулюючої функції заробітної плати найбільш «схильні» державні органи, що заінтересовані в повноцінному функціонуванні ринку праці.

У реалізації соціальної функції заробітної плати заінтересовані переважно наймані працівники, а також держава як гарант прав і свобод трудящих та соціальної справедливості в суспільстві.

Проте це не означає, що роботодавець байдуже ставиться до реалізації цієї функції, адже порушення принципу соціальної справедливості на практиці стає суттєвим демотивуючим чинником, а отже, порушує інтереси роботодавця.

У реалізації стимулюючої функції заробітної плати найбільш заінтересований роботодавець, оскільки саме він повинен отримати певний виробничий результат від використання найманої робочої сили, бо тільки це дає йому змогу мати очікуваний дохід і водночас власний зиск — прибуток.

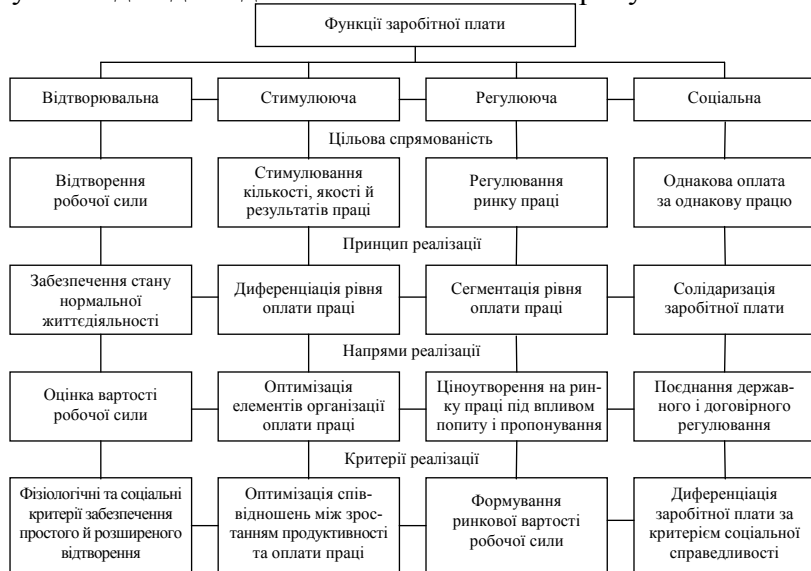


Схема 1. Функції заробітної плати та механізм їх реалізації

Заробітна плата як ціна і водночас ринкова вартість робочої сили зазнає впливу кон'юнктури ринку і за певних обставин може відрізнятись від її природної вартості, величина якої об'єктивна і втілює суспільний рівень споживання необхідних благ і послуг, достатніх для повного відтворення робочої сили.

За нормальних економічних умов ринкова і природна вартість будь-якого товару зближуються, що є об'єктивним



виявом дії закону вартості. Коли таке зближення штучно гальмується, то в розвитку економіки можуть виникати кризові явища, які набирають різноманітних форм: перевиробництва, галопуючої інфляції, спаду виробництва. За низької (відносно вартості) заробітної плати зменшується її купівельна спроможність, це обмежує споживання, скорочення якого призводить до спаду виробництва.

Вища (відносно вартості робочої сили) заробітна плата, навпаки, робить доступним задоволення найрізноманітніших потреб, сприяє підвищенню попиту на нові, дорожчі товари. Але якщо виробництво не реагуватиме на іншу структуру попиту, то поступово зростатиме кількість товарів, які не мають збуту. Реакцією ринку на таку ситуацію буде затоварювання продукцією, що супроводжується зниженням цін і також спадом виробництва. Отже, рівень заробітної плати, її відхилення від вартості робочої сили завжди впливає на обсяг і структуру виробництва.

Робоча сила — це особливий товар. Її особливість полягає в тому, що відтворюючи свою вартість, вона здатна створювати додаткову вартість. Проте не рівень заробітної плати визначає додаткову вартість, а передусім продуктивна сила споживаної праці.

За високої продуктивної сили праці за той самий час створюється більше товарів, отже, скорочуються витрати на одиницю продукції. Цим визначається її відносно низька ціна. Оскільки за однаковий час працівник з більшою продуктивністю виробить більшу кількість товарів, його заробітна плата буде вищою. Високооплачувана праця тому, як правило, є працею більш продуктивною, вона створює відносно дешеві товари, тоді як низько оплачується саме малопродуктивна праця, що створює дорогі товари низької якості.

Отже, підтримування заробітної плати на рівні, що не відповідає вартості робочої сили, неминуче спричинятиме падіння продуктивності праці, зростання цін.

Характерною особливістю планової економіки було штучне заниження заробітної плати як ціни робочої сили щодо її справжньої вартості. Монопольне становище державної форми власності дозволяло державі ігнорувати закон вартості робочої сили, не зважати на необхідність забезпечувати нормальне її відтворення.

Протягом багатьох років заробітна плата в Україні підтримувалася на соціально низькому рівні. Штучне стримування заробітної плати призвело до того, що нині витрати на заробітну плату в Україні в розрахунку на одиницю валового національного продукту майже вдвічі нижчі, ніж у країнах з

розвиненою ринковою економікою. Разом з тим трудомісткість виготовлення продукції перевищує досягнуту в цих країнах інколи у 3 – 4 рази.

За умов зрівняльного підходу до розподілу результатів виробництва трудящі не були зацікавлені у високих результатах праці. Така система мотивації праці породжувала в людей психологію утриманства, стримувала розвиток потреб, отже, і виробництва. Низький рівень заробітної плати працівників, стримуваний державною тарифною системою, виробив відповідні правила поведінки підприємств. Використовуючи дешеву робочу силу, вони не прагнули до реального підвищення продуктивності праці. Використання дешевої робочої сили стримувало науково-технічний розвиток. Його дорогі заходи не витримували конкуренції. Вигідніше було розширювати використання дешевої праці, посилювати її інтенсивність. Ця обставина значною мірою сповільнила оновлення виробництва, сприяла надмірному старінню і спрацюванню основних фондів, яке досягло в промисловості України понад 50-ти відсотків.

Дешева робоча сила зумовила не тільки низький рівень продуктивності праці й відносно високі ціни, а й значною мірою визначила низьку якість продукції, негативно впливаючи на ситуацію, що склалася на споживчому ринку.

Така політика держави щодо заробітної плати дала змогу перевірити на практиці відому з часів Адама Сміта аксіому: низькою заробітною платою можна зруйнувати найбагатшу державу.

Закони функціонування економіки ринкового типу унеможливають «призначення» заробітної плати з боку держави. Її формування на принципах ціни товару «робоча сила», як і будь-якого іншого товару, здійснюється на ринку, а саме на ринку праці. Відхилення ціни робочої сили від її природної вартості є, як правило, наслідком дії чинників ринкового характеру — невідповідності попиту і пропонування робочої сили, наявності на ринку праці недосконалої конкуренції, що створюється завдяки монопольному становищу продавців або покупців робочої сили в певному сегменті цього ринку. Одночасно на ринкову вартість робочої сили впливають деякі чинники неринкового характеру, як наприклад:

а) талант, який підносить людину над середнім рівнем. Правомірно стверджувати, що в заробітній платі талановитих людей присутній елемент свого роду монопольної ренти на унікальні (рідкісні) здібності;

б) малоприємність, непрестижність деяких видів роботи. Заробітна плата за виконання таких робіт містить свого роду надбавку, компенсацію за їхню непривабливість;

в) наявність на ринку праці так званих неконкуруючих груп. Наприклад, лікарі і математики — неконкуруючі групи, оскільки складно, а нерідко й неможливо (професійна непридатність до певного виду діяльності, надто тривале перенавчання за старшого віку тощо) представникові однієї професії ввійти в іншу.

Організація заробітної плати, як свідчить досвід, завжди є відображенням певної економічної системи й політики владних структур щодо визначення спрямування і ролі розподільних відносин.

Перехід економіки України на ринкові відносини поставив на порядок денний необхідність перебудови організації заробітної плати, проведення відповідної реформи.

Починаючи з 1991 р. на підприємствах і в організаціях України випробувано кілька підходів до організації і регулювання заробітної плати — від децентралізованої системи, запровадженої з уведенням з 1 квітня 1991 р. Закону України «Про підприємства в Україні», до відновлення державної, централізованої системи оплати праці за Декретом Кабінету Міністрів України «Про оплату праці» і подальшого запровадження елементів договірної регулювання оплати праці. Проте внаслідок непослідовності, невваженості дій, «забігання» вперед або намагання повернутись до «старих добрих» часів, відсутності опрацьованої нормативно-методичної бази випробувані за останні п'ять років заходи для становлення нової організації оплати праці не дали бажаних результатів.

Як і раніше актуальним є проведення докорінної реформи заробітної плати. Мета реформи полягає, по-перше, у тім, щоб організація заробітної плати на принципах частки від доходу роботодавця трансформувалася в організацію на принципах ринкової ціни робочої сили, по-друге, у забезпеченні поетапного підвищення ціни робочої сили й наближення до її вартості. По-третє, реформа заробітної плати має сприяти створенню ефективного мотиваційного механізму, адекватного ринковій економіці, який спирається на поєднання економічних стимулів і соціальних гарантій.

Ринок, як система економічних взаємовідносин у суспільстві, передбачає вільний обіг матеріальних цінностей, капіталу і специфічного товару — робочої сили. За цих умов реформа заробітної плати має зняти будь-які штучні обмеження трудових доходів громадян, гарантувати кожній людині право заробляти в міру своїх можливостей і бажань.

Заробітну плату треба реформувати в контексті загальної соціально-економічної політики з урахуванням структурної, податкової, цінової політики.

Перший етап реформи заробітної плати має включати запровадження в повному обсязі та реалізацію на практиці всіх положень Закону України «Про оплату праці», що набув чинності з 1 травня 1995 року.

Якими ж принципами слід керуватися в практичній діяльності з організації заробітної плати на етапі становлення ринкових відносин? Зауважимо, що нині серед економістів немає єдиного розуміння їх сутності. Різні тлумачення поняття «принципи організації заробітної плати» веде до багатоваріантності їх класифікації за кількістю і змістом. Принципи не завжди пов'язуються з дією економічних законів, які регулюють розподільні відносини, з функціями заробітної плати, що не можна визнати правомірним.

Термін «принцип» має латинське походження і означає начало, основу. Стосовно економічної теорії і практики господарської діяльності принцип — це першооснова певних наукових поглядів та практичних заходів щодо реалізації економічної політики. Отже принципи мають базовий характер, вони визначають механізм реалізації тих чи інших економічних відносин. З огляду на це не можна погодитися з авторами, які пропонують до принципів оплати праці відносити зрозумілість, гнучкість, простоту нарахування заробітку та ін.

*Таблиця 1*

**ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Декларовані державою та офіційною економічною теорією	Ті, що реально діють за умов централізованої планової економіки	Ті, що відповідають соціально орієнтованій ринковій економіці
Оплата за кількістю та якістю праці Випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням середньої заробітної праці	Тотальне одержання процесів формування й розподілу коштів, виділених на споживання Занижено-зрівняльна централізована тарифна система	Роздержавлення й демонаполізація тарифікації заробітної плати Формування «споживчих» кошиків, визначення прожиткового рівня, декретування мінімальної заробітної плати

<p>Диференціація рівня оплати праці різних груп та категорій працівників</p> <p>Єдність державної економічної політики в галузі оплати праці</p>	<p>Періодичний (один раз на 10 – 15 років) перегляд тарифної системи за реально-го знецінення заробітної плати відповідною політикою цін і товарним дефіцитом</p> <p>Надання переваг в оплаті праці працівникам низької кваліфікації та соціально-економічне знецінення кваліфікованої праці</p> <p>Виконання нормуванням праці та системами заробітної плати невластивих їм функцій — підтримування усталеного рівня заробітної плати і зниженої інтенсивності праці</p> <p>Диференціація оплати праці залежно від умов застосування праці.</p> <p>Заниження ціни робочої сили порівняно з її вартістю, «призначення» заробітної плати «згори»</p>	<p>Регулярний перегляд мінімальної заробітної плати залежно від рівня економічного розвитку, доходів та зміни вартості життя</p> <p>Регулювання коштів, виділених на споживання, за допомогою системи оподаткування</p> <p>Уведення компенсаційних виплат та індексації доходів трудящих у зв'язку з інфляцією і зростанням цін</p> <p>Демократичне регулювання ціни робочої сили з урахуванням складності, кваліфікації, умов застосування праці, співвідношення попиту і пропонування на ринку робочої сили на основі тарифних угод і колективних договорів</p> <p>Державне регулювання рівня й динаміки заробітної плати працівників бюджетних галузей</p>
--	---	---

Принципи організації заробітної плати слід розглядати як основні «правила гри», першооснову функціонування розподільних відносин на засадах визначення вартості (ціни) робочої

сили, як сукупність науково обґрунтованих заходів, спрямованих на реалізацію функцій заробітної плати. У таблиці 1 наведено принципи організації заробітної плати, що потребують реалізації за сучасних умов. Для порівняння в цій же таблиці подано принципи організації заробітної плати, декларовані державою й ті, що реально існують за умов централізованої планової економіки.

## **2. ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ. СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО І ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

### **2.1. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Заробітна плата функціонує за відповідної її організації, тобто приведення її складових у певну систему.

В економічній системі, що ґрунтується на різноманітних формах власності й господарювання, організація заробітної плати, як свідчить світовий досвід, здійснюється поєднанням:

- а) державного регулювання;
- б) договірної регулювання через укладення генеральної, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, трудових договорів із найманими працівниками;
- в) механізму визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві (в структурному підрозділі) з використанням таких елементів, як заводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці (схема 2).

Глибокі зміни, що відбуваються в Україні в економічній, політичній, соціальній сферах, спрямовані на становлення нової економічної системи, основаної на ринкових відносинах.

Уже нині в Україні є реальністю багатоманітність форм власності й господарювання. Держава перестала бути моно-власником, значним є прошарок недержавних підприємств, на нових принципах будується функціонування підприємств, які засновані на державній власності. Якщо зазначене є реальністю, то такою ж реальністю має бути й організація заробітної плати, що будується на поєднанні саме тих елементів, які властиві економіці змішаного типу.

Мистецтво управління ринковою економікою, на нашу думку, полягає передусім у віднайденні оптимального варіанта поєднання ринкових і державних важелів. Ринок повинен пра-

цювати, створювати сильні мотиви, мобільність, ефективність виробництва, а держава — йому активно допомагати, створювати «правила гри», регулювати економіку на макрорівні, всіляко сприяти соціальному миру в суспільстві. Що ж до організації оплати праці, то тут украй важливо вирішити аналогічне завдання — віднайти оптимум між державним і договірним регулюванням заробітної плати.

Принцип розмежування державного і договірного регулювання заробітної плати та визначення їх сфери і змісту закріплено в Законі України «Про оплату праці», введеному в дію Постановою Верховної Ради № 144/95-ВР від 20.04.95 з 1 травня 1995 р. Відповідно до ст.5 цього Закону організація оплати праці здійснюється на підставі: законодавчих та інших нормативних актів; генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів; трудових договорів.

Суб'єктами організації оплати праці є органи державної влади та місцевого самоврядування; власники, об'єднання власників або їх представницькі органи; професійні спілки, об'єднання професійних спілок або їх представницькі органи; працівники.



Схема 2. Організація оплати праці

Перш ніж розглядати сутність елементів організації заробітної плати, що визначені чинним законодавством і започатковані на практиці, згадаємо, якими були елементи системи оплати праці за колишніх економічних умов. Це державна централізована тарифна система, нормування праці, різноманітні форми й системи заробітної плати.

Останні два елементи організації заробітної плати формально були компетенцією підприємств. Проте вплив централізованих регуляторів (міжгалузеві й галузеві норми трудових затрат, плани зниження трудомісткості, регламентація систем оплати праці, граничні розміри премій, доплат, надбавок тощо) був таким, що фактично мало місце одержавлення всіх елементів і умов оплати праці.

Не можна не згадати, що за часів планової економіки невід'ємним елементом організації оплати праці була система централізованого планування фонду оплати праці. За цих умов первинні елементи організації оплати праці — тарифні умови, норми праці, форми і системи заробітної плати фактично «підлаштовувались» під доведений фонд оплати праці та планову чисельність працівників.

Недоліки механізму оплати праці, притаманного плановій економіці, були надто численними. Вони виявлялись, до речі, і в тім, що збільшення загального розміру фонду оплати праці ставало самоціллю, а оплата праці працівника відповідно до кількості, якості та результатів його роботи — залежною від наявного (централізовано визначеного) фонду. Це принижувало значущість індивідуального підходу до оцінки праці кожного працівника, породжувало різні форми суб'єктивізму, колективного егоїзму, «виводилівки». Для практичних працівників, які займались організацією заробітної плати на підприємствах, чи не найскладнішою проблемою було постійне узгодження, балансування централізовано доведених фондів оплати праці й індивідуально нарахованої заробітної плати у структурних підрозділах підприємства на основі чинних тарифних умов, норм праці, форм і систем оплати праці.

За умов ринкової системи господарювання фонд оплати праці складається з індивідуальних заробітних плат і визначається елементами організації оплати праці (тарифна система, нормування, форми і системи заробітної плати), а також сукупністю результатів роботи кожного працівника. Фонд оплати праці відображає сумарні витрати підприємства на оплату праці персоналу. Власник підприємства або його представницький орган вирішує, які витрати на оплату праці він може зробити, зважаючи на вартість робочої сили на ринку праці, кон'юнктуру ринку, необхідність забезпечити



конкурентоспроможність продукції на ринку товарів (послуг), рівень інфляції, державні, галузеві (регіональні) гарантії щодо оплати праці та інші чинники.

Ще раз підкреслимо, що за ринкової економіки первинні елементи оплати праці — це система ставок, окладів, норм трудових затрат, форм і систем заробітної плати. Саме вони в сукупності визначають витрати роботодавця на оплату праці. Отже, фонд заробітної плати, фонд заохочення або будь-який інший фонд саме як елемент організації заробітної плати стає непотрібним.

Значне розширення прав підприємств у сфері організації оплати праці за сучасних умов не означає, що кожне підприємство на свій розсуд визначатиме умови оплати праці, не дотримуючись певних «правил гри». У цьому ми можемо переконатися, розглянувши сутність і роль державного та договірної регулювання оплати праці.

## **2.2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» (ст. 5) до основних суб'єктів організації заробітної плати належать органи державної влади й місцевого самоврядування.

Світовий досвід свідчить, що жодна країна з найрозвиненішою ринковою економікою не обходиться без втручання держави у процеси регулювання заробітної плати, хоч методи, сфера, масштаби державного впливу, звичайно, є різними.

Функції держави (виконавчої і законодавчої влади) як суб'єкта організації заробітної плати в суспільстві неоднозначні. Держава водночас виступає і в ролі власника, і в ролі захисника інтересів найманих працівників, і в ролі гаранта дотримання трудового законодавства.

В економічній системі, що ґрунтується на ринкових відносинах, втручання держави в заробітну плату повинно мати переважно непрямий характер і бути соціально орієнтованим. Водночас не можна не визнати, що, враховуючи масштаби державної власності в Україні, відсутність багатьох ринкових механізмів, важелі втручання держави в економічні процеси на макрорівні, у тому числі і в регулювання заробітної плати, мають бути справді значними, але не можуть переходити допустимої межі. Інакше ми прийдемо туди, звідки вийшли, і все розпочнеться спочатку.

Сфера державного регулювання оплати праці відповідно до статті 8 Закону України «Про оплату праці» поширюється на встановлення розміру мінімальної заробітної плати, інших

державних норм і гарантій, встановлення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, працівників підприємств, установ та організацій, що фінансуються чи дотуються з бюджету, на регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України, а також на оподаткування доходів працівників.

Роль держави у сфері заробітної плати повинна виявлятися також в організації перспективних наукових досліджень і вивченні зарубіжного та вітчизняного досвіду; науково-методичному забезпеченні формування тарифної системи, удосконаленні тарифно-кваліфікаційних довідників; проведенні єдиної політики щодо тарифікації робіт; організації розробки нормативів трудових витрат на масові технологічні процеси тощо.

Важливим завданням держави й надалі має бути сприяння проведенню переговорів між основними соціальними силами суспільства з метою врегулювання соціально-трудових відносин, запобігання масовим трудовим конфліктам.

Одним із основних елементів державного регулювання заробітної плати є визначення і гарантування мінімального її рівня. Мінімальна заробітна плата, відповідно до Закону України «Про оплату праці», — це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, що нижче за нього не може провадитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт). До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності й господарювання.

Розмір мінімальної заробітної плати згідно з Законом України «Про оплату праці» (ст. 9) визначається з урахуванням:

- \* вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників у міру стабілізації та розвитку економіки країни;

- \* загального рівня середньої заробітної плати;

- \* продуктивності праці, рівня зайнятості та інших економічних умов.

Мінімальна заробітна плата, як визначено частиною другою ст. 9, встановлюється у розмірі не нижчому за вартісну величину межі малозабезпеченості в розрахунку на працездатну особу.

Відповідно до статті 10 Закону України «Про оплату праці» розмір мінімальної заробітної плати встановлюється Верховною Радою України на подання Кабінету Міністрів, як правило, один раз на рік при затвердженні Державного бюджету з урахуванням пропозицій, вироблених на переговорах представників професійних спілок, власників або вповноважених ними органів, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди.

Розмір мінімальної заробітної плати переглядається залежно від зростання індексу цін на споживчі товари й тарифів на послуги за угодою сторін колективних переговорів.

До державних норм і гарантій відносять також норми оплати праці за роботу в надурочний час, у святкові, неробочі та вихідні дні, у нічний час; за час простою не з вини працівника; за продукцію, що виявилася браком не з вини працівника. Держава регулює й гарантує доплати працівникам, молодшим вісімнадцяти років за скорочену тривалість робочого дня, оплату щорічних відпусток, за час виконання державних обов'язків та підвищення кваліфікації, за обстеження в медичному закладі, при переведенні за станом здоров'я чи через вагітність на легшу нижчеоплачувану роботу, при різних формах виробничого навчання, перекваліфікації або навчання інших спеціальностей; для донорів; при переїзді на роботу до іншої місцевості, при службових відрядженнях тощо.

Повніший перелік державних норм і гарантій щодо оплати праці та порядок їх застосування визначено статтею 12 Закону України «Про оплату праці».

Нині в Україні держава мала б користуватись, до речі, і такими важелями втручання в політику доходів і організацію заробітної плати, які вже давно не використовують країни з ринковою економікою, насамперед, регулюванням коштів, що спрямовуються на оплату праці підприємствами-монополістами. Чому західні країни не регулюють фонд оплати праці підприємств-монополістів і використовують, як правило, непрямі методи втручання в політику заробітної плати на підприємствах? Тільки тому, що там спрацьовує антимонопольне законодавство, відтак власник, який постає в різних особах (колективний, приватний), завжди заінтересований в одному — конкурентоспроможності виробництва, що залежить передусім від мінімізації витрат. При цьому критерієм мінімізації, межею дозволеного є міра заінтересованості працівників у продуктивній, достатньо оплачуваній праці. У більшості випадків у нас такого власника ще немає, а якщо і є, то лише де-юре. Немає в нас і конкурентного середовища, повноцінного товарного ринку тощо.

Отже, на нашу думку, нині нам необхідні як достатньо сильні позиції держави у визначенні політики заробітної плати, так і дійове, адекватне сучасному стану базисних відносин договірне регулювання оплати праці, сутність якого розглядається нижче.

### 2.3. ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Важливим елементом організації заробітної плати є її договірне регулювання. Останнє, в свою чергу, є провідною складовою системи соціального партнерства.

Світовий і нашої країни досвід переконливо свідчить, що численні проблеми економіки та суспільного життя, в тому числі й ефективного регулювання заробітної плати, можна вирішувати швидше й ліпше, якщо провідні сили суспільства орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю. Адже мета в них спільна, і полягає вона в досягненні соціальної злагоди та прогресу. Стрижнем функціонування і каталізатором розвитку системи соціального партнерства має стати творче застосування принципів тристоронньої співпраці підприємців, найманих працівників та органів державної влади.

Соціальне партнерство — це система правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудова відносин на національному, галузевому, регіональному, виробничому рівнях.

Метою соціального партнерства є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів трудящих і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення необхідних умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

Соціальне партнерство передбачає готовність сторін до взаєморозуміння і злагоди, постійне прагнення до соціальної симетрії та гармонії між партнерами. Однак це не означає, що між ними завжди повинні панувати мир і прихильність. Розбіжність інтересів — це об'єктивна реальність, яка може будь-коли виявитися в суперечках і конфліктах. Тому взаємне бажання соціальних партнерів дійти згоди в трудових відносинах, співпрацювати заради загального добра є важливою запорукою соціального миру в суспільстві.

Становлення й розвиток системи соціального партнерства стали можливими завдяки визнанню загальнолюдських принципів демократії: свободи, плюралізму, співпраці в прийнятті тяжких, але потрібних спільних рішень.

Гарантією ефективного функціонування механізму соціального партнерства є чітке визначення інтересів кожної з трьох основних соціальних сил суспільства, розумний розподіл ролей і відповідальності за визначення й реалізацію спільної соціально-економічної політики.

Держава в особі парламенту й уряду розробляє законодавчі акти, забезпечує правове регулювання взаємовідносин між партнерами, встановлює, гарантує й контролює дотримання мінімальних норм і гарантій у сфері праці й соціально-трудова відносин (умови оплати праці, відпочинку, соціального захисту населення тощо).

Підприємці (роботодавці), захищаючи свої інтереси і права як власників засобів виробництва, в соціальному партнерстві вбачають можливість проведення погодженої технічної, економічної та соціальної політики, розвиток виробництва без різких потрясінь і руйнівних конфліктів. На них покладається основний тягар відповідальності за результати господарювання, забезпечення належних умов праці і, розмірів її оплати та фінансового забезпечення соціального захисту трудівників.

Профспілки як захисники й виразники інтересів найманих працівників покликані виборювати й захищати соціальні, економічні та професійні права робітників і службовців, боротися за соціальну справедливість, сприяти створенню для людини належних умов праці й життя.

Соціальні партнери у світі співпрацюють у формі консультацій, переговорів, які здебільшого закінчуються укладенням тарифних угод і колективних договорів.

Не можна не зазначити, що роль тарифних угод і колективних договорів у всьому світі нині настільки зросла, що всю систему трудових відносин у багатьох країнах нерідко називають колективно-договірною системою.

Процес законодавчого закріплення колективно-договірної системи в більшості країн Заходу розпочався ще на початку нинішнього століття.

Так, окремі норми колективно-договірної системи було внесено до датського Цивільного кодексу вже в 1907 р., швейцарського Кодексу зобов'язань — у 1911 році. Надалі поширилось ухвалення спеціальних законодавчих актів щодо колективно-договірного регулювання трудових відносин в інших країнах — у Норвегії, наприклад, такий акт ухвалено в 1915, Німеччині — 1918, Фінляндії — 1924 році.

З ухваленням Міжнародною організацією праці Конвенції 98 від 1949 р. про поширення принципів права на організацію та ведення колективних переговорів і Рекомендації 91 від 1951 р. про колективні договори система колективних договорів і угод дістала загальне визнання.

Об'єднуючи потенціал держави, підприємців і профспілок для досягнення соціального миру, система соціального партнерства створює належні умови для економічного розвитку країни, позитивно впливає на формування й використання трудових ресурсів. Це відбувається через реалізацію узгоджених економічних і соціальних програм, забезпечення гарантій у галузі оплати праці, робочого часу й відпочинку; регулювання ринку праці і створення умов для ефективної зайнятості; забезпечення згідно з угодами та договорами на виробничому рівні належних умов для ефективного використання трудового потенціалу.

Отже, система соціального партнерства — важлива структурна ланка системи управління працею і трудовими відносинами. Чим ефективніше співпрацюють соціальні партнери, тим кращі умови вони створюють для всебічного розвитку трудового потенціалу, тим багатшою стає держава.

Система соціального партнерства в Україні ще тільки започатковується, хоча основні її елементи (сфера дії, зміст колективних договорів і угод, сторони переговорів та їхні повноваження, періодичність переговорів і процедура вирішення конфліктів тощо) вже визначені й закріплені рядом законодавчих актів, зокрема Законом України «Про колективні договори і угоди», Законом України «Про оплату праці», Кодексом законів про працю України, а також Указом Президента України «Про національну раду соціального партнерства».

Розглянемо деякі складові й сутність системи соціального партнерства в Україні стосовно договірного регулювання оплати праці.

Система соціального партнерства в Україні передбачає проведення переговорів між основними соціальними силами суспільства та укладання угод і колективних договорів.

Угода, згідно з чинним законодавством, укладається на державному, галузевому, регіональному рівнях на двосторонній основі.

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях (далі — підприємства), незалежно від форм власності й господарювання, які використовують найману працю та мають права юридичної особи. Колективний договір може укладатися також у структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів.

Сторонами генеральної угоди, що укладається на державному рівні, виступають: професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди; власники або вповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди, на підприємствах яких зайнята більшість найманих працівників держави.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або вповноважені ними органи і профспілки чи об'єднання профспілок, інших представницьких організацій трудящих, які мають відповідні повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм на більшості підприємств, що входять у сферу їх дії.

Угода на регіональному рівні укладається між місцевими органами державної влади або регіональними об'єднаннями підприємств, якщо вони мають відповідні повноваження, і об'єднаннями профспілок чи іншими вповноваженими трудовими колективами органами.

Колективний договір, як угода на виробничому рівні, укладається між власником або вповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і однією або кількома профспілковими чи іншими вповноваженими на представництво трудовими колективами органами, а у разі відсутності таких органів — представниками трудящих, обраними й уповноваженими трудовим колективом, — з іншої.

Слід зазначити, що в орендних, акціонерних, колективних, кооперативних підприємствах сторонами колективного договору є, з одного боку, уповноважений власниками орган (правління, виконавча дирекція, рада тощо) або керівник підприємства, а з іншого — колектив найманих згідно з трудовим договором працівників або вповноважений ними профспілковий чи інший орган.

На таких підприємствах працівники водночас виступають у двох ролях: співвласники майна і наймані працівники. Як співвласники майна вони мають право обирати керівний орган підприємства, брати безпосередню участь в управлінні виробництвом, одержувати дохід (дивіденди) залежно від їхньої частки в колективній власності. Будучи одночасно найманими працівниками, вони мають виконувати обумовлену трудовим договором роботу й одержувати відповідну заробітну плату, обирати профспілковий чи інший орган, що представлятиме їхні інтереси як найманих працівників.

Угода на державному рівні (генеральна угода) в частині, що стосується заробітної плати і трудових доходів в цілому,

згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди» (ст. 8), має включати такі складові: розмір прожиткового мінімуму й мінімальних соціальних нормативів, мінімальні соціальні гарантії в сфері оплати праці й доходів усіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя, умови зростання фондів оплати праці та міжгалузеві співвідношення в оплаті праці.

Угодою на галузевому рівні регулюються галузеві норми, зокрема щодо нормування й оплати праці, встановлення для підприємств галузі (підгалузі) мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації (за мінімальною межею єдиної тарифної сітки) та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі (підгалузі), умов зростання фондів оплати праці, міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Галузева угода не може погіршувати становище трудящих порівняно з генеральною угодою.

Угоди на регіональному рівні регулюють норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включають вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, компенсації, пільги.

Структурний зміст колективних угод, що укладаються в Україні відповідно до чинного законодавства, відображено на схемі 3.

### **Колективні угоди**



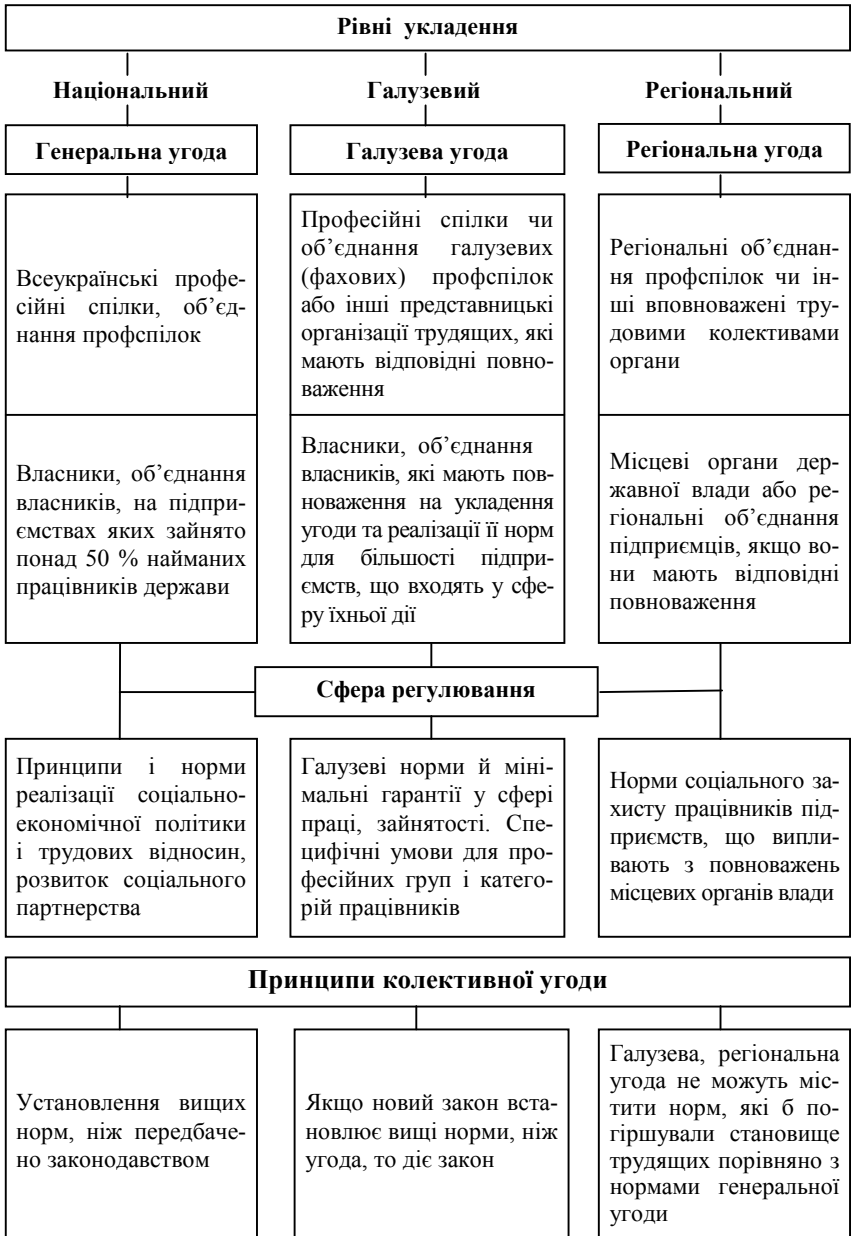


Схема 3. Структурна схема колективних угод

Значна самостійність підприємств в умовах ринкової економіки веде до розширення сфери договірних відносин на цьому рівні. Структурний зміст колективного договору підприємства наведено на схемі 4.

Зазначимо, що відповідно до чинного законодавства, зокрема Кодексу законів про працю України, Законів України «Про колективні договори і угоди», «Про оплату праці», колективний договір є єдиним нормативним актом на рівні підприємства, в якому мають закріплюватися всі умови і розміри оплати праці. У цьому можна переконатися, звернувшись до статті 15 Закону України «Про оплату праці» та до статті 7 Закону України «Про колективні договори та угоди».

### **Колективний договір**

Мета	Регулювання соціально-трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів найманих працівників і власників
Форма	Прийняття сторонами взаємних зобов'язань
Сфера укладення	Підприємства, установи і організації незалежно від форм власності й господарювання. Структурні підрозділи підприємств (відповідно до законодавства)
Право на ведення переговорів від імені працівників	Профспілка, а за наявності кількох профспілок їх спільний представницький орган; інший орган трудового колективу, наділений ним відповідними повноваженнями
Підготовка проекту колективного договору та ведення переговорів	Робоча комісія з паритетної кількості представників сторін, наділений відповідними повноваженнями. Тривалість переговорів законом не обмежена
Зміст колективного договору	Визначається сторонами самостійно, в межах їх компетенції та норм законів
Укладення колективного договору	Схвалення проекту колективного договору на загальних зборах (конференції) трудового колективу (понад 50 % голосів)
Сфера поширення	На всіх працівників підприємства, незалежно від того, чи є вони членами профспілки, чи ні
Термін дії	Законодавством не встановлений, визначається сторонами спільно. У разі зміни власника діє до укладення нового колективного договору, але не більше одного року

Схема 4. Структурна схема колективного договору

Відповідно до чинного законодавства у разі, коли колективний договір на підприємстві з об'єктивних причин не укладено (новостворене підприємство або підприємственовобудова, яке не введено в дію), власник або вповноважений ним орган зобов'язаний погодити умови оплати праці з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а за його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво органом.

Правомірним є твердження, що відсутність на підприємстві колективного договору означає відсутність на ньому основно-

го нормативного акта, що має регулювати соціально-трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками.

За умов планової економіки колективні договори нерідко мали формальний характер. Люди не бачили в них надійного механізму захисту своїх законних інтересів. За нових економічних умов слід відновлювати функції колективного договору.

У зв'язку з переходом до ринкової економіки колективні договори між адміністрацією або іншим органом підприємства, який репрезентує власника, і профспілковим комітетом, що репрезентує інтереси найманих працівників, стають юридично чинною формою регулювання трудових відносин, яка вимагає від сторін дотримання зобов'язань за договором. Щодо умов і розмірів оплати праці це означає, зокрема, що підставою для встановлення працівникові тарифної ставки (окладу), яка відповідає його кваліфікації та виконуваним роботам, є не постанова уряду, а колективний договір, укладений між адміністрацією підприємства і профспілковою організацією.

У розвитку колективно-договірної системи трудових відносин на виробничому рівні однаковою мірою заінтересовані як роботодавці, так і працівники, оскільки колективний договір має виконувати такі важливі функції:

- а) захист інтересів обох сторін трудових відносин;
- б) організація (упорядкування) трудових відносин;
- в) забезпечення стабільності трудових відносин.

Сутність першої функції полягає в тому, що колективний договір покликаний захистити, з одного боку, роботодавців від необґрунтованих, завищених вимог працівників, задоволення яких може завдати економічної шкоди роботодавцю, а з іншого — захистити працівників, які є найуразливішим суб'єктом трудових відносин, від власників і органів, що представляють їх інтереси, які можуть використовувати переваги свого економічного становища у власних цілях.

Друга, організуюча, функція договірних відносин також спрямована на реалізацію інтересів обох сторін і має конкретний вияв. Умови праці, зафіксовані в колективному договорі (умови оплати праці, тривалість відпустки, робочий час, додаткові соціальні пільги тощо), дозволяють роботодавцю наперед планувати витрати виробництва та очікуваний прибуток, а для працівників є гарантією задоволення їхніх власних інтересів. Це створює передумови для встановлення соціальної злагоди й підвищення ефективності праці.

Третя функція спрямована на встановлення й підтримання стабільності трудових відносин. Зрозуміло, що

інтереси власника і найманих працівників різні, вони не завжди збігаються, відтак неминучі конфлікти у взаємостосунках суб'єктів трудових відносин. Однак реалізація цієї функції на практиці передбачає відпрацювання процедур погодження інтересів, вивчення проблем обох сторін, у процесі чого виробляються взаємоприйнятні рішення. Коли результати переговорів набирають форми договору, створюється гарантія соціальної й економічної стабільності, яка забезпечується заборону проведення страйків під час дії колективного договору (за умови виконання останнього).

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. Відповідно до ст.7 Закону України «Про колективні договори і угоди» у колективному договорі мають встановлюватися взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- \* змін в організації виробництва і праці;
- \* забезпечення продуктивної зайнятості;
- \* нормування й оплати праці, встановлення форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- \* встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- \* участь трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- \* режим роботи, тривалість робочого часу та відпочинку;
- \* умови й охорона праці;
- \* забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організація оздоровлення та відпочинку працівників;
- \* гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

Значимо, що ця стаття Закону України «Про колективні договори і угоди» визначає лише основні напрямки договірної регулювання відносин між соціальними партнерами на виробничому рівні, але не обмежує їх. За необхідності сторони можуть розширити коло питань, що виносяться на переговори.

На нашу думку, виходячи з чинного законодавства та накопиченого передового досвіду укладання колективних договорів на вітчизняних підприємствах розділ «Оплата праці» колективного договору має містити такі норми:

– розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи і не тарифікуються за

розрядами (гардеробник, кур'єр, прибиральник службових приміщень тощо);

– розміри місячних (годинних) тарифних ставок робітників 1 розряду;

– тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації чи єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників;

– перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок встановлюються місячні оклади;

– порядок присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт;

– схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців;

– системи оплати праці, що застосовуються в різних структурних підрозділах;

– види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і їх розміри;

– показники, умови преміювання, коло осіб (професій), що мають право на премії, розміри преміальних виплат;

– умови і порядок виплати винагороди за підсумками роботи підприємства за рік;

– умови і порядок виплати винагороди за вислугу років;

– оплата праці при виконанні робіт різної кваліфікації;

– оплата праці за певних відхилень від нормальних умов праці;

– оплата простоїв, освоєння нових виробів, виготовленої продукції, що виявилася бракованою;

– види і розміри гарантійних виплат;

– місце і терміни виплати заробітної плати;

– порядок перегляду і зміни норм праці;

– порядок індексації оплати праці у зв'язку зі зростанням цін та вартості життя;

– порядок компенсації працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку із затримкою термінів її виплати.

За сучасних умов складовою колективного договору має бути механізм формування планового фонду заробітної плати, зокрема порядок зміни загальних витрат роботодавця на заробітну плату залежно від таких чинників, як збільшення обсягів виробництва чи продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо, а також рівня інфляції. Як уже зазначалося, за ринкової економіки первинними елементами оплати праці є система тарифних ставок, окладів, норми трудових затрат, форми й системи заробітної плати, гарантійні й компенсаційні виплати. Саме вони в сукупності визначають поточні витрати роботодавця на оплату праці. Але якщо

первинні умови оплати праці є предметом переговорів і складовою колективного договору, то такою складовою має бути й механізм визначення планового фонду оплати праці.

Під час визначення змісту колективного договору необхідно пам'ятати, що відповідно до статті 9–1 Кодексу законів про працю та статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» в колективному договорі можуть установлюватися додаткові або вищі, порівняно з чинним законодавством, генеральною, галузевою, регіональною угодами, соціальні гарантії, пільги, компенсації за рахунок коштів підприємства.

Щодо форми колективного договору і його структури, чинні законодавчі акти не встановлюють єдиних вимог до них. Сторони самостійно визначають структуру колективного договору, його розділи, додатки. Проте слід пам'ятати, що колективний договір укладається на основі зобов'язань сторін, які несуть відповідальність за невиконання чи порушення зобов'язань колективного договору. Отже, положення колективного договору слід формулювати у формі зобов'язань, узятих кожною стороною з означенням посадових осіб, відповідальних за їх реалізацію і строки виконання.

Зауважимо, що умови колективних договорів та угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали.

Умови колективних договорів або угод, які погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, отже включати їх до договорів та угод забороняється.

Відповідно до статті 9 Закону України «Про колективні договори і угоди» галузеві і регіональні угоди реєструє Міністерство праці України, а колективні договори реєструються місцевими органами державної виконавчої влади.

### **3. ТАРИФНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ**

#### **3.1. ТАРИФНА СИСТЕМА: СУТНІСТЬ, ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ, ФУНКЦІЇ**

У визначенні індивідуальної заробітної плати працівників підприємств усіх форм власності й господарювання центральне місце належить тарифній системі, і ось чому. Рівень заробітної плати конкретних виконавців формується під впливом таких чинників:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понаднормовний час);
- результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників).

За такої самої кількості відпрацьованого часу та за приблизно однакових результатів праці різниця в рівнях заробітної плати — це наслідок різниці в складності робіт і умовах праці. Саме ці чинники й ураховуються під час визначення індивідуальної заробітної плати за допомогою тарифної системи. Отже, тарифна система — це інструмент диференціації заробітної плати залежно від складності праці та її умов.

Основними елементами тарифної системи є тарифно-кваліфікаційні довідники, кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка.

Тарифно-кваліфікаційні довідники, об'єднані в єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКД), які затверджені Держкомпраці колишнього СРСР, є збірниками нормативних актів, які містять кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані в розділи за виробництвами й видами робіт. ЄТКД використовується для тарифікації робіт, надання кваліфікаційних розрядів робітникам, а також для формування програм з підготовки й підвищення кваліфікації робітників. Діючий ЄТКД складається з 72 випусків за різними виробництвами й видами робіт, за його допомогою можна проводити тарифікацію понад 5 тисяч професій робітників і виконуваних ними робіт.

Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців є нормативним документом, який містить загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. В останніх зазначаються посадові обов'язки, вимоги до знань, стажу роботи за спеціальністю, рівня і профілю підготовки керівників, спеціалістів і службовців. Кваліфікаційні характеристики для кожної посади складаються з трьох розділів: «Посадові обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги». Цей довідник призначений для застосування на підприємствах з метою забезпечення раціонального поділу праці, добору, розстановки та використання кадрів, визначення посадових обов'язків, кваліфікаційних вимог і відповідного встановлення посадових окладів.



Одним з елементів тарифної системи, який регулює рівень заробітної плати робітників залежно від кваліфікації і складності робіт, що ними виконуються, є тарифні сітки, тобто шкала кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність заробітної плати робітників від їх кваліфікації. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва й робіт, що виконуються. Абсолютне й відносне зростання тарифних коефіцієнтів — основа диференціації заробітної плати робітників залежно від тарифних розрядів.

Для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців використовуються посадові оклади. Їх розміри встановлюють залежно від посад, які займають керівники, спеціалісти і службовці, їхньої кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів і складності робіт.

В останні роки на підприємствах як виробничої, так і невиробничої сфер замість роздільного (відокремленого) формування системи тарифних ставок робітників і посадових окладів службовців почали застосовувати єдині тарифні сітки, що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій працівників і побудовані на єдиній (загальній) методичній основі.

Сутність таких тарифних систем розглядатиметься в наступних розділах.

Які функції заробітної плати реалізуються через тарифну її частину? Відповідь на це запитання є принциповою, оскільки різні автори дотримуються неоднакових, часто-густо полярних поглядів щодо цього. Так, багато фахівців стверджують, що тарифна частина заробітної плати стосується лише її відтворювальної функції. О. Турецький у книзі, виданій уже в перехідний до ринку період, пише: «Функція заробітної плати як засобу до життя, як необхідного продукту реалізується за допомогою тарифної системи, яка є основою механізмів організації заробітної плати... Друга частина заробітної плати — надтарифна. Її основне функціональне призначення полягає в забезпеченні на практиці високої мотивації трудової діяльності, в досягненні високих кінцевих результатів праці».

Наявність тісного зв'язку між тарифом і відтворювальною функцією заробітної плати не заперечується, оскільки, по-перше, тарифна частина має стабільний характер і більшою мірою, ніж надтарифна, спрямована на виконання відтворювальної функції; по-друге, рівень тарифу орієнтований на певний стандарт життя і, безумовно, передусім має забезпечувати відтворення здатності до праці.

Водночас є всі підстави для твердження, що всі складові заробітної плати «задіяні» на виконання заробітною платою її відтворювальної функції, а також, що тарифна частина має найбезпосередніше відношення до виконання мотивуючої, стимулюючої функції. У цьому можна переконатися хоч би з того, що, по-перше, рівень і структура заробітної плати мають достатньо стабільний характер. За таких умов усі складові заробітної плати виконують відтворювальну функцію.

По-друге, тарифна частина посідає провідне місце в структурі заробітної плати і здатна відігравати значну роль мотивуючого характеру, оскільки стимулює виконання робіт більшої складності, відповідальності, інтенсивності.

По-третє, стимулюючу функцію заробітної плати можна реалізувати і за 90–100 відсоткового тарифу в середній заробітній платі, якщо умовою отримання тарифу буде визначено досягнення певних кількісних і якісних показників.

На думку автора, правомірним є твердження, що тарифна система має пряме відношення до виконання заробітною платою притаманних їй функцій і, передусім, відтворювальної, стимулюючої, соціальної.

Одне з центральних питань удосконалення заробітної плати на сучасному етапі — це питання про долю тарифної системи, про те, якою їй бути. Чи виконала тарифна система свою історичну місію і в процесі переходу до ринкової економіки вона зникне, чи вона й надалі буде об'єктивно необхідною? Це питання в останні роки активно обговорюється в економічній літературі. Існує думка, що за ринкових відносин необхідність у тарифній системі зникає. Проте світовий досвід переконує, що й за ринкових умов потрібен універсальний регулятор, за допомогою якого можна об'єктивно виміряти, а отже, справедливо відшкодувати суспільно необхідні витрати праці у вигляді оплати. Цю роль може й має ефективно виконувати тарифна система, яка забезпечує реалізацію принципу однакової оплати за однако-ву працю, всебічну диференціацію основної частини заробітної плати залежно від складності, якості, відповідальності праці та рівня кваліфікації працівників. Тому цілком очевидно, що без тарифної системи ні в найближчий час, ні в перспективі не обійтись.

Водночас очевидне й те, що свою «історичну» роль виконала дотеперішня, занижено-зрівняльна державна тарифна система, з допомогою якої здійснювалося державне «призначення» заробітної плати, що не відповідала вартості робочої сили. За нових економічних умов кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючи дер-

жавних гарантій і вимог генеральної та галузевої (регіональної) тарифних угод, що передбачено чинним законодавством.

### 3.2. ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ МІНІМАЛЬНОЇ ТАРИФНОЇ СТАВКИ

За основу побудови тарифної системи звичайно беруть тарифну ставку робітника першого розряду, що працює в нормальних умовах праці. Ця тарифна ставка є відправною точкою, з одного боку, для визначення тарифних ставок (окладів) працівників, що виконують найпростіші роботи і не тарифікуються за розрядами, — гардеробник, кур'єр, прибиральник службового приміщення, а з іншого — для побудови системи тарифних ставок робітників за розрядами тарифної сітки та схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців.

Під час закріплення в колективному договорі мінімальної тарифної ставки працівника, що виконує роботи найнижчого рівня складності (якщо дотримуватися співвідношень, що склалися на початок 90-х років, то вона становить 90 – 92 % тарифної ставки робітника першого розряду), слід виходити з того, що ця ставка не може бути нижчою за встановлений Верховною Радою України розмір мінімальної заробітної плати, а також за відповідний мінімум, передбачений генеральною, галузевою або регіональними угодами. Разом з тим слід дотримуватися вимог статті 14 Закону України «Про оплату праці», згідно з якою норми колективного договору, що допускають оплату праці нижчу від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижчу від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів підприємства терміном не більше ніж на шість місяців.

Під час визначення місячної тарифної ставки робітника першого розряду для внесення на переговори щодо укладення колективного договору має враховуватися ціла низка обставин і чинників, зокрема:

- \* фінансові можливості підприємства на період дії колективного договору, що укладається;
- \* рівень середньої заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;
- \* оптимальна (прийнятна) за сучасного стану економіки підприємства частка тарифу в середній заробітній платі;
- \* державна, галузева й регіональні гарантії мінімальної заробітної плати;
- \* значення соціальних нормативів, що характеризують здатність до простого відтворення робочої сили — мінімального споживчого бюджету, межі малозабезпеченості тощо.

Етапність, процедура врахування зазначених обставин і чинників під час обґрунтування тарифної ставки першого розряду можуть бути різними. Зрештою, цей показник має бути запроєктований на стику необхідного, доцільного й можливого з економічного та соціального поглядів.

Вважається за необхідне попередньо визначити розрахунковий рівень тарифної ставки першого розряду, виходячи, з одного боку, із фактичної середньої заробітної плати робітників на підприємстві, приведеної до середньої заробітної плати простої праці (робітників першого розряду) за місяць, що передує початку переговорного процесу з укладення колективного договору на наступний рік, а з іншого — оптимального співвідношення між тарифною й середньою заробітною платою.

Якщо підготовка проекту колективного договору на наступний рік розпочинається в листопаді поточного року, то за базову середню заробітну плату для визначення тарифної ставки першого розряду слід узяти середню заробітну плату робітників підприємства за жовтень поточного року. На останньому етапі ведення колективних переговорів тарифна ставка першого розряду, розрахована за умов базового періоду (у нашому прикладі за жовтень), може бути скоригована на величину зростання середньої заробітної плати робітників за листопад-грудень поточного року.

Головний сенс розрахунків, що пропонується виконати, полягає в тім, щоб встановити шукану величину тарифної ставки в розмірі, який забезпечує достатньо високу частку тарифу в середній заробітній платі.

Виходячи з широкої виробничої практики можна стверджувати, що низький рівень тарифу є чинником, що демотивує діяльність працівників і одночасно дестабілізує організацію виробництва. Звернімо увагу тільки на окремі вияви такого впливу. У разі, коли частка тарифу в середній заробітній платі дорівнює 50 % і менше, норми трудових затрат, як свідчить практика, перестають бути мірою праці, а отже, і основою організації виробництва та праці, обґрунтованого техніко-економічного планування й прогнозування. Рівень заробітної плати за таких умов визначають не чинники об'єктивного характеру — кваліфікація, складність, відповідальність робіт тощо, а такі другорядні елементи, як приробіток за рахунок перевиконання занижених норм часу (виробітку), винагороди, доплати, надбавки і т.п., які більше зв'язані з діяльністю підприємства, ніж конкретного працівника.

Обґрунтовуючи тарифні ставки першого розряду, слід орієнтуватися на прийнятну для сучасного стану економіки питому вагу тарифу в середній заробітній платі на рівні 65 – 70 % (ураховуючи занедбаність нормування праці, низький рівень організації виробництва тощо). Надалі в міру стабілізації виробництва, відновлення нормативної бази та поліпшення організації виробництва частку тарифу слід довести до загальноєвропейського стандарту — 85 – 90 %.

Виходячи з частки тарифу на рівні 65 – 70% розрахунок проектованої величини тарифної ставки першого розряду виконується так. Наприклад, середня заробітна плата робітників підприємства за жовтень року, що передуює укладенню колективного договору, становить 250 гривень. Середній тарифний розряд робітників на підприємстві – 3,5, якому відповідає тарифний коефіцієнт 1,4. За таких умов середня заробітна плата робітників підприємства, що приведена до середньої заробітної плати робітників першого розряду, становитиме 178,6 гривні ( $250 : 1,4$ ). За заданою часткою тарифу в середній заробітній платі, що прийнята за оптимальну, шукана тарифна ставка робітника першого розряду буде в діапазоні 116,1 – 125,0 гривні ( $178,6 \cdot 0,65$  –  $178,6 \cdot 0,7$ ), або в середньому 120,6 гривні.

Розрахована таким чином тарифна ставка за необхідності може бути скоригована на зростання середньої заробітної плати робітників за два останні місяці роботи.

Виходячи з таких розрахунків, на переговори сторін щодо укладення колективного договору можна запропонувати тарифну ставку першого розряду в розмірі 120,6 гривні, а мінімальну тарифну ставку найпростішої роботи — 111,0 гривні (за умови встановлення на рівні 92 % базової тарифної ставки). Ці мінімальні тарифні ставки за погодженням сторін можуть бути включені до колективного договору за умови відповідності державній, а також галузевій і регіональній гарантії мінімального рівня оплати праці.

Визначаючи на підприємстві мінімальні тарифні ставки (першого розряду та найпростішої роботи), слід також орієнтуватися на співвідношення останніх з таким соціальним нормативом, як мінімальний споживчий бюджет.

Ураховуючи обмеженість фінансових можливостей багатьох підприємств щодо запровадження мінімальної заробітної плати на рівні мінімального споживчого бюджету, слід передбачати поступове зближення рівнів цих показників і вживати відповідні заходи в цьому напрямку.

Такий підхід відповідає міжнародним нормам і меті встановлення мінімальної заробітної плати (Рекомендація 135 Міжнародної організації праці, 1970 р.): встановлення мінімальних розмірів оплати праці має бути одним з елементів політики, спрямованої на боротьбу з бідністю; а основна мета встановлення мінімальної платні — надання особам, які працюють за наймом, необхідного соціального захисту, гарантій простого відтворення робочої сили і її здатності до праці.

На підприємствах, фінансовий стан яких задовільний, можливо досягти більшого зближення мінімальної тарифної ставки й мінімального споживчого бюджету або навіть привести їх у відповідність. Тому для всебічного обґрунтування мінімального розміру тарифних ставок економічні служби підприємства мають здійснити аналітичні розрахунки мінімального споживчого бюджету в регіоні або скористатися розрахунками, виконаними профспілковими органами, науковими закладами.

На завершення вкажемо на необ'язковість використання у колективному договорі термінів «мінімальна заробітна плата» чи «мінімальна оплата праці».

Мінімальна заробітна плата — це державна соціальна гарантія. У колективному договорі підприємства ця державна соціальна гарантія оплати простої, некваліфікованої праці використовується як нижня межа для формування таких показників, як місячна тарифна ставка робітників, що виконують найпростіші роботи, і місячна тарифна ставка робітників 1 розряду.

### **3.3. ТРАДИЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ**

#### **3.3.1. Загальні основи традиційного формування тарифних умов оплати праці**

Основою визначення індивідуальної заробітної плати була і залишається тарифна система. Складові останньої на підприємствах усіх форм власності й господарювання відповідно до чинних законодавчих актів формуються самостійно з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Як свідчить новітня господарська практика, на підприємствах застосовують різноманітні підходи до побудови тарифної системи. Разом з тим більшість підприємств (особ-

ливо державного сектора) дотримуються тих підходів до формування тарифних умов, які були закладені в останню централізовано затверджену тарифну систему в 1986 році<sup>1</sup>.

Характерна її ознака — відокремлене формування тарифних ставок для оплати праці робітників і посадових окладів для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців.

Основними складовими цієї системи є:

- мінімальна ставка за виконання простих робіт (робіт нижчого рівня складності), яка була встановлена на рівні, близькому до загальнодержавної мінімальної заробітної плати;

- тарифні ставки першого розряду диференційовані за рядом чинників (інтенсивність, умови праці, вид робіт тощо), що утворювали так звану вертикаль тарифних ставок першого розряду;

- тарифні ставки за розрядами робітників, диференційовані залежно від складності виконуваних робіт (кваліфікації), що утворювали так звану горизонталь тарифних ставок або тарифні сітки;

- схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців, що побудовані залежно від складності посадових обов'язків (кваліфікації) та галузевої належності;

- єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників і кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців.

Широке застосування за сучасних умов тарифної системи зразка 1986 р. свідчить про її достатню відпрацьованість за тогочасних умов та життєздатність і за умов становлення ринкових відносин. Однак застосування цієї системи нині не означає її простого копіювання.

Суттєвим є те, що ця тарифна система повсюдно доповнена механізмом, що дає змогу переглядати такі визначальні її параметри, як мінімальні тарифні ставки (першого розряду та робіт нижнього рівня складності).

Методичні й практичні питання визначення мінімальних тарифних ставок були викладені у 3.2. Далі розглядаються традиційні підходи до диференціації тарифних ставок першого розряду, сучасна практика та пропозиції щодо її вдосконалення.

---

<sup>1</sup> Відома постанова центральних партійних, урядових і громадських органів від 17 вересня 1986 р. № 1115.



### 3.3.2. Диференціація тарифних ставок першого розряду для оплати праці робітників

Традиційний підхід до побудови тарифної системи передбачає використання кількох рівнів тарифних ставок першого розряду, що було введено в тарифну систему 1986 р. і в різних модифікаціях застосовується багатьма підприємствами.

Відповідно до названої тарифної системи тарифні ставки першого розряду мали диференціюватись за трьома тарифоутворюючими чинниками:

а) за формами оплати праці: окремо встановлювалися тарифні ставки для відрядників (більш високі) і почасовиків;

б) за окремими професійними групами: встановлювалися різні рівні тарифних ставок з огляду на підвищену інтенсивність праці окремих професійних груп, наприклад верстатників, або підвищену відповідальність роботи, наприклад, зайнятих на високопродуктивних верстатах або агрегатах;

в) за умовами праці: передбачалися різні рівні тарифних ставок залежно від умов праці.

Для машинобудівних підприємств, наприклад, було встановлено три групи тарифних ставок за професійними групами і видами робіт, які диференційовані за формами оплати праці, тобто всього передбачалося шість рівнів тарифних ставок:

перша група тарифних ставок — для слюсарів-інструментальників і верстатників широкого профілю, які працюють на універсальному устаткуванні інструментальних та інших цехів з підготовки виробництва при виготовленні особливо точних, відповідальних і складних прес-форм, штампів, приладдя, інструменту, приладів та обладнання; для верстатників на унікальному обладнанні, які виготовляють особливо складну й важливу продукцію; для слюсарів-ремонтників, електромонтерів і наладчиків, які ремонтують, налагоджують та обслуговують особливо складне й унікальне обладнання;

друга група тарифних ставок — для верстатних робіт з обробки металу й інших матеріалів різанням на металообробних верстатах; для робіт з холодної штамповки металу та інших матеріалів; для робіт з виготовлення й ремонту інструменту та технологічної оснастки;

третя група тарифних ставок — для інших робіт.

Зазначимо, що диференціація тарифних ставок першого розряду робітників-почасовиків передбачалась раніше діючими (централізованими) тарифними умовами для всіх трьох груп ставок у середньому на рівні 7 %; найвища за

розмірами перша група ставок перевищувала другу й третю відповідно на 8 і 21 %.

У разі збереження названих щойно розмірів диференціації годинні тарифні ставки, визначені виходячи з місячної тарифної ставки першого розряду, яка в нашому прикладі становить 120,6 гривні для 40-годинного тижня, матимуть такі значення (у гривнях):

перша група ставок:

а) для робітників-почасовиків 0,86 (120,6 : 169,2) Ч 1,21;

б) для робітників-відрядників 0,92 (0,86 Ч 1,07);

друга група ставок:

а) для робітників-почасовиків 0,80 (0,86 : 1,08);

б) для робітників-відрядників 0,86 (0,80 Ч 1,07);

третя група ставок:

а) для робітників-почасовиків 0,71 (120,6 : 169,2);

б) для робітників-відрядників 0,76 (0,71 Ч 1,07).

Нині, коли підприємства самостійно формують тарифну систему, наведені вище ознаки диференціації тарифних ставок першого розряду та їх розміри можуть бути прийняті (відтворені) повністю, частково або замінені іншими. Це рішення опрацьовується під час переговорів про укладення колективного договору й закріплюється в ньому.

Що рекомендується врахувати під час формування «заводської» системи диференціації тарифних ставок першого розряду?

Вважаємо за недоцільне повністю відтворювати в колективному договорі колишню надмірну диференціацію, яка значною мірою була штучною і спричинялася недоліками в організації праці, притаманними плановій економіці. Так, недоліки в організації та нормуванні робіт, що виконувалися робітниками-почасовиками, стали колись приводом для виокремлення тарифних ставок почасовиків і встановлення нижчого їх рівня порівняно зі ставками робітників-відрядників.

Виокремлення тарифних ставок для відрядників і почасовиків недоцільне як для підприємств, що мають високий рівень нормування робіт незалежно від форм їх оплати (адже завантаженість, інтенсивність праці за таких умов однакова), так і для підприємств, що мають низький рівень нормування праці (на жаль, таких за сучасних умов більшість). Отже, за ознакою форм оплати диференціація тарифних ставок першого розряду в більшості випадків не виправдана.

Сумнівною є правомірність виділення тарифних ставок першого розряду для робітників, що віднесені до першої та особливо другої професійних груп (верстатників з обробки металу, зайнятих на роботах з холодної штамповки тощо).

Свого часу, за умов уніфікації та обмежень розмірів премій, надбавок, виплат, а отже необхідності певної пріоритетності в розмірах ставок робітників зазначених професійних груп, це було виправданим. Нині така диференціація є виявом консерватизму.

Недоцільною є, на наш погляд, диференціація тарифних ставок першого розряду за ознакою умов праці, оскільки вона призводить до встановлення різної за абсолютною величиною компенсації за однаковий рівень відхилення умов праці від нормальних. Ми вважаємо, що компенсація за однаково важкі й шкідливі для здоров'я умови праці має бути однаковою і здійснюватись у формі доплат. Порядок застосування доплат компенсаційного характеру викладено у підрозділі 6.

### **3.3.3. Диференціація тарифних ставок робітників за складністю праці**

Відповідно до централізованих умов оплати праці, які застосовувалися повсюдно аж до 1991 р. включно, заробітна плата за складністю праці (кваліфікацією працівників) диференціювалась за допомогою тарифних сіток, ставок (для робітників) і схем посадових окладів (для керівників, спеціалістів і службовців).

Як уже зазначалося, значна частка підприємств як державного, так і недержавного секторів під час розробки власних тарифних систем і досі дотримується традиційного підходу, тобто диференціює тарифні умови оплати праці за категоріями персоналу та зберігає, в основному, колишні діапазони тарифних ставок і посадових окладів.

Розглянемо основні положення колишньої централізованої системи диференціації тарифних ставок і посадових окладів та варіанти її модернізації (в межах традиційного підходу). Відповідно до зазначеної системи стосовно абсолютної більшості робітників усіх галузей народного господарства діяла шестирозрядна тарифна сітка з діапазоном тарифних ставок крайніх розрядів від 1 до 1,8. Для обмеженого переліку робіт у машинобудуванні, електроенергетиці, основному виробництві чорної металургії та деяких інших застосовувались два додаткових розряди — сьомий і восьмий. За умов їх використання діапазон диференціації тарифних ставок становив 1 до 2. Восьмирозрядну тарифну сітку, яку було передбачено раніше прийнятими централізованими тарифними умовами, наведено в таблиці 2.

*Таблиця 2*

**ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ (ТАРИФНА СІТКА РОБІТНИКІВ)**

	Тарифні розряди							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,088	1,204	1,350	1,531	1,800	1,892	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,088	0,116	0,146	0,181	0,269	0,092	0,108
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	8,8	10,7	12,1	13,4	17,6	5,1	5,7

Таблиця 3

**ГОДИННІ ТАРИФНІ СТАВКИ НА РОБОТАХ З НОРМАЛЬНИМИ УМОВАМИ ПРАЦІ ДЛЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА (В ГРИВНЯХ)**

Тарифні розряди	1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,088	1,204	1,350	1,531	1,800	1,892	2,0

Перша група: слюсарі-інструментальники і верстатники широкого профілю, які працюють на універсальному устаткуванні інструментальних та інших цехів підготовки виробництва при виготовленні особливо точних, відповідальних і складних прес-форм, штампів, приладдя, інструментів, приладів та обладнання; верстатники на унікальному обладнанні, які виготовляють особливо складну продукцію; слюсарі-ремонтники, електромонтери та наладчики, які ремонтують, налагоджують та обслуговують особливо складне і унікальне обладнання:

Форма оплати	Відрядна	0,92	1,0	1,11	1,24	1,41	1,66	1,74	1,84
	Почасова	0,86	0,94	1,04	1,16	1,32	1,55	1,63	1,72

Друга група: верстатники з обробки металу та інших матеріалів різанням на металообробних верстатах; роботи з холодної штамповки металу та інших матеріалів; роботи з виготовлення та ремонту інструменту й технологічної оснастки:

Форма	Відрядна	0,86	0,94	1,04	1,16	1,32	1,55	1,63	1,72
оплати	Почасова	0,80	0,87	0,96	1,08	1,22	1,44	1,51	1,60

Третя група: інші роботи

Форма	Відрядна	0,76	0,83	0,92	1,03	1,16	1,37	1,44	1,52
оплати	Почасова	0,71	0,77	0,85	0,96	1,09	1,28	1,34	1,42

Якщо місячна мінімальна тарифна ставка робітника першого розряду дорівнює 120,6 грн., то у разі збереження машинобудівним підприємством раніше діючих обов'язкових тарифних умов, а саме, розмірів диференціації тарифних ставок за складністю праці (розрядами), диференціації ставок першого розряду за видами робіт і формами оплати праці (для відрядників і почасовиків), годинні тарифні ставки (за 40-годинного робочого тижня з середньомісячним фондом робочого часу 169,2 год. для робіт з нормальними умовами праці) будуть такими, як у табл. 3.

Під час розробки «заводської» системи диференціації тарифних ставок можливе як застосування тарифної сітки, що наведена вище, так і зміна її параметрів залежно від завдань, які вирішує підприємство за допомогою цієї диференціації.

Виходячи з широкої виробничої практики і результатів наукових досліджень, можна запропонувати кілька варіантів шестирозрядних сіток, що відрізняються характером зміни тарифних коефіцієнтів (див. табл. 4 – 7).

Вибір того чи іншого варіанта побудови тарифної сітки залежить від багатьох чинників, у тому числі від професійно-кваліфікаційного складу кадрів та їх балансу, а також від фінансових можливостей підприємства. Так, за тривалого дефіциту кваліфікованих кадрів слід забезпечити посилення прогресії тарифних коефіцієнтів відповідних розрядів. Водночас дефіцит малокваліфікованих робітників і їх висока плинність можуть бути певною мірою стримані підвищенням тарифних коефіцієнтів нижніх розрядів.

*Таблиця 4*

**ВАРІАНТ 1. ПРОГРЕСИВНЕ АБСОЛЮТНЕ Й ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	13,0	14,2	14,7	15,5	17,0

*Таблиця 5*

**ВАРІАНТ 2. ПОСТІЙНЕ АБСОЛЮТНЕ Й РЕГРЕСИВНЕ ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	20,0	16,7	14,3	12,5	11,1

*Таблиця 6*

**ВАРІАНТ 3. ПРОГРЕСИВНЕ АБСОЛЮТНЕ Й ПОСТІЙНЕ ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,15	1,32	1,52	1,74	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,15	0,17	0,20	0,22	0,26
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	15,0	15,0	15,0	15,05	15,0

Таблиця 7

**ВАРІАНТ 4. РЕГРЕСИВНЕ АБСОЛЮТНЕ Й ВІДНОСНЕ ЗРОСТАННЯ ТАРИФНИХ КОЕФІЦІЄНТІВ**

	Тарифні розряди					
	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,26	1,49	1,69	1,86	2,0
Абсолютне зростання тарифних коефіцієнтів	—	0,26	0,23	0,20	0,17	0,14
Відносне зростання тарифних коефіцієнтів, %	—	26,0	18,3	13,4	10,0	7,5

Під час розробки тарифної сітки для підприємства з нестійким фінансовим станом слід мати на увазі, що найекономічнішим є варіант сітки з прогресивним абсолютним і відносним зростанням тарифних коефіцієнтів. Адже в цій тарифній сітці числові параметри (коефіцієнти) за розрядами основної маси робітників (2 – 4) менші, аніж в інших варіантах, що наведені вище.

Водночас слід підкреслити недоцільність постійного використання тарифної сітки для вирішення поточних завдань. Пам'ятаймо, що основне призначення тарифної сітки — це диференціація тарифних ставок залежно від об'єктивних, загальновизнаних чинників — складності праці (кваліфікації робітників) і відповідальності робіт. Тому маневрування тарифними коефіцієнтами допустиме лише в певних, розумних межах.

Особливо слід акцентувати увагу фахівців на необхідності врахування під час формування внутрішньовиробничої («заводської») тарифної сітки так званого «порога відчутності». Під ним розуміють мінімально необхідний (нижній) рівень різниці між тарифними ставками робітників суміжних розрядів. Якщо фактична різниця в рівнях тарифних ставок нижча за «порог відчутності», то така тарифна сітка неадекватно відображає різницю в складності праці (кваліфікації) і не забезпечує об'єктивної диференціації тарифних умов оплати праці. Якою має бути величина «порога відчутності»? Єдиної думки з цього питання серед науковців і практиків немає. Проте більшість вважає, що величина «порога відчутності» як мінімальна різниця між тарифними ставками суміжних розрядів не повинна бути нижчою за 10 %.

### 3.3.4. Диференціація посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців за складністю праці

Одним з найпоширеніших нині підходів до побудови посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців є використання для диференціації оплати праці за складністю тих співвідношень, які були встановлені колишніми централізованими рішеннями.

Проектування розмірів посадових окладів відповідно до цього методу передбачає:

а) визначення мінімальної тарифної ставки робітника першого розряду за колишніх і нинішніх умов;

б) відновлення пропорцій у диференціації окладів з урахуванням підвищення базової тарифної ставки.

Відповідно до умов оплати праці, що діяли на початок 90-х років, мінімальна годинна тарифна ставка робітника першого розряду в машинобудуванні, наприклад, становила 0,50 крб., а місячна — 86,6 крб. (0,50 Ч 173,1, де 173,1 — середньомісячний фонд робочого часу за 41-годинного робочого тижня). Припустимо, що місячна мінімальна тарифна ставка робітника першого розряду умовного машинобудівного підприємства становить 120,6 гривні. У разі збереження диференціації тарифної частини заробітної плати керівників, спеціалістів і службовців, передбаченої раніше встановленими схемами їх посадових окладів, та з урахуванням підвищення базової тарифної ставки нові оклади з вибіркової номенклатури посад будуть такими, як у табл. 8.

Зазначений метод — лише один із можливих підходів до диференціації посадових окладів за складністю праці (кваліфікації). Застосування його може бути виправданим, на нашу думку, тільки на перших етапах ринкової трансформації економіки і лише з огляду на необхідність поступового пристосування до нових умов формування пропорцій в оплаті праці.

Однак з погляду стратегії докорінної реформи оплати праці цей спосіб побудови тарифної частини неприйнятний з огляду на таке. Колишні тарифні умови включали фактично дві тарифні системи, що діяли паралельно, але були недостатньо зв'язані між собою щодо однакової оплати за працю однакової складності у різних галузях народного господарства і для різних категорій працівників — систему тарифних ставок для робітників і схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців з різними підходами стосовно їх диференціації. Так, якщо в тарифних сітках для оплати праці робітників передбачалося прогресивне зростання ставок від розряду до роз-



ряду, то в схемах посадових окладів зростання було регресивним, тобто з підвищенням складності посадових обов'язків службовців їхні оклади збільшувалися меншою мірою. Це породжувало зрівнялівку і не дозволяло реалізувати принцип однакової оплати за працю однакової складності. Ось чому відтворити цю систему у нині буде помилкою.

Таблиця 8.

РОЗРАХУНОК ПОСАДОВИХ ОКЛАДІВ СЛУЖБОВЦІВ У РАЗІ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОЛИШНЬОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТАРИФНИХ УМОВ

№ п/п	Посада	Посадовий оклад за раніше чинною схемою, крб.	Коефіцієнт співвідношення з мінімальною тарифною ставкою робітника першого розряду — 86,6 крб. (гр.2 : 86,6)	Посадовий оклад, розрахований за мінімальною тарифною ставкою робітника першого розряду на підприємстві — 120,6 грн. (120,6 Ч гр.3)
1	Тарифікатор, експедитор, табельник, рахівник	90 – 120	1,04 – 1,39	125,4 – 167,6
2	Техніки всіх спеціальностей:			
	І категорії	130 – 160	1,50 – 1,85	180,9 –
	II категорії	120 – 140	1,39 – 1,62	223,1
	без категорії	110 – 130	1,27 – 1,50	167,6 –

				195,4 153,2 – 180,9
3	Інженери всіх спеціальностей (крім визначених у гр., 4): I категорії II категорії без категорії	180 – 220 160 – 200 140 – 180	2,08 – 2,54 1,85 – 2,31 1,62 – 2,08	250,8 – 306,3 223,1 – 278,6 195,4 – 250,8
4	Інженери: конструктори, технологи, програмісти: I категорії II категорії III категорії без категорії	200 – 240 180 – 220 160 – 200 140 – 180	2,31 – 2,77 2,08 – 2,54 1,85 – 2,31 1,62 – 2,08	278,6 – 334,1 250,8 – 306,3 223,1 – 278,6 195,4 – 250,8
5	Майстер виробничої дільниці: I групи II групи III групи	180 – 220 160 – 200 140 – 180	2,08 – 2,54 1,85 – 2,31 1,62 – 2,08	250,8 – 306,3 223,1 – 278,6 195,4 – 250,8
6	Начальник цеху: I групи II групи III групи	250 – 300 240 – 280 220 – 260	2,89 – 3,46 2,77 – 3,23 2,54 – 3,00	348,5 – 417,3 334,1 –

				389,5 306,3 – 361,8
7	Начальники відділів: технічного, планово-виробничого, енергомеханічного	270 – 320	3,12 – 3,70	376,3 – 446,2
8	Головні: механік, енергетик, металург	270 – 320	3,12 – 3,70	376,3 – 446,2
9	Головні: конструктор, технолог, економіст	300 – 350	3,46 – 4,04	417,3 – 487,2
10	Головний інженер підприємства	380	4,39	529,4

Наведемо деякі наші міркування і пропозиції щодо проектування співвідношень рівнів оплати праці керівників і підлеглих та диференціації окладів спеціалістів, які можуть бути використані при вдосконаленні тарифних умов оплати праці керівників, спеціалістів і службовців на будь-якому підприємстві.

Підкреслимо, що робота керівника відрізняється від роботи підлеглих йому працівників високим рівнем складності й відповідальності, тому вона має й вище оплачуватися. Міру такого перевищення визначити однозначно неможливо.

У будь-якому разі різниця в заробітній платі керівника і висококваліфікованого підлеглого має створювати в першого заінтересованість у виконанні відповідальнішої роботи, якою є управлінська діяльність, а в другого — заінтересованість у професійно-кваліфікаційному зростанні.

Різниця в заробітній платі керівника і підлеглого може бути невеликою, якщо різниця у складності праці незначна. Однак вона має перевищувати «поріг відчутності» зростання заробітної плати. Наприклад, якщо в майстра на дільниці є робітники вищого (VIII) розряду, а «поріг відчутності» становить 10 відсотків, то заробітна плата майстра має перевищува-

ти оплату праці висококваліфікованого робітника приблизно на 12 – 15 відсотків. Ця різниця може бути більш відчутною, якщо збільшується розрив у складності праці між майстрами і робітниками.

Важливо також урахувати умови і суть праці керівника, особливості виробничого процесу. Наприклад, у масовому виробництві організація роботи є потоковою, обслуговування централізоване, ритм виробництва від майстра залежить дуже мало. Тут розрив у заробітній платі і зокрема в тарифній її частині може бути незначним (12 – 20%). Проте в одиночному, експериментальному виробництві результат діяльності дільниці повністю залежить від майстра, його кваліфікації, активності, організованості. Він повинен брати участь у плануванні виробництва, виконувати функції технолога, поставачальника і т.п. За таких умов заробітна плата майстра цілком заслужено може перевищувати заробіток найкваліфікованіших робітників дільниць на 40 – 50 %.

За таким принципом можна встановлювати співвідношення оплати праці керівників вищої й середньої ланки, керівників функціональних підрозділів на підприємствах.

Що стосується диференціації окладів спеціалістів, то тут треба зважити на таке.

Праця більшості спеціалістів відрізняється високою складністю і різноманітним змістом, підвищеною відповідальністю за кінцевий результат. У принципі працю спеціалістів, як і працю робітників, теж можна планувати й нормувати, але це, як правило, обходиться надзвичайно дорого. Тому під час планування чисельності спеціалістів користуються методами укрупненого нормування, повсякденна їхня робота звичайно не нормується, а регламентується посадовими інструкціями, індивідуальними планами роботи та вказівками безпосередніх керівників.

За таких умов праця більшості спеціалістів оплачується почасово на основі місячних посадових окладів. Тільки невелике коло спеціалістів, які виконують нескладні роботи, що повторюються, можна перевести на відрядну форму оплати праці, якщо це економічно виправдано (друкарки, креслярі, копіювальники та ін.).

Під час встановлення посадових окладів спеціалістів головна методологічна складність полягає в оптимізації диференціації оплати праці за складністю й відповідальністю. Можна, звичайно, орієнтуватися на раніше встановлені галузеві схеми посадових окладів, проте слід урахувати, поперше, що зазначені схеми містять елементи зрівнялівки й не забезпечують об'єктивної диференціації, а по-друге, що час

вносить свої корективи. Змінюються функції спеціалістів, міра їх відповідальності, деякі посади зникають, з'являються нові, змінюється значущість окремих посад. Так, наприклад, під впливом ринкових відносин виникла необхідність створення служб маркетингу, зросли значущість і престиж бухгалтерів, фінансистів, економістів-аналітиків, юристів. Усе це слід ураховувати при вирішенні практичних питань мотивації праці спеціалістів.

Методологічно процедуру диференціації посадових окладів спеціалістів слід будувати так:

1. Спочатку треба ранжувати посади спеціалістів за складністю праці та відповідальністю, починаючи, наприклад, з копіювальника або архіваріуса і закінчуючи провідним конструктором. Утворюється свого роду кваліфікаційна драбина, що містить, скажімо, 12 – 15 сходинок.

Верхню сходинку, тобто оклад провідного конструктора, нескладно порівняти з окладами керівників вищої ланки. Так, порівняно з окладом головного конструктора оклад провідного конструктора може бути меншим на 20 – 30 %. Необхідність дотримання такої дистанції зумовлена тим, що за всієї складності роботи провідного конструктора робота головного конструктора є ще складнішою й відповідальнішою.

Нижню кваліфікаційну посаду спеціаліста за рівнем оплати праці слід порівнювати з оплатою праці робітника відповідного кваліфікаційного рівня. Тут об'єктивним мірилом може виступати час, необхідний для підготовки спеціаліста і робітника.

Наприклад, копіювальника треба вчити 11 років у загальноосвітній школі і ще півроку навчати фаху. Отже, вся підготовка займає 11,5 року.

Приблизно стільки ж часу витрачається на підготовку робітників масових професій III розряду: 9 років навчання в школі і 3 роки в СПТУ; 11 років у школі і 1 рік у ПТУ; 9 років у школі, 1 рік учнівства і 2 роки практичного досвіду. Відтак оклад копіювальника можна прирівняти до тарифної ставки робітника III розряду.

Далі встановлюються оклади спеціалістів з урахуванням складності і відповідальності роботи, з одного боку, і «порога відчутності» у збільшенні заробітної плати — з іншого.

На практиці різниця в окладах спеціалістів двох суміжних посад (технік I і технік II категорії, інженер-економіст I та інженер-економіст II категорії та ін.) мають бути в інтервалі від 10 – 15 до 15 – 20 %.

Розроблену таким чином шкалу або схему посадових окладів спеціалістів слід розглядати як систему мінімальних окладів.

Фактичний оклад конкретного спеціаліста може бути вищим за мінімальний (в межах так званої «вилки») з урахуванням ситуації на ринку праці, особистих якостей і заслуг працівника, його завантаження й напруженості праці.

### **3.4. НОВІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ**

#### **3.4.1. Гнучкий тариф: основні положення, сфера застосування, переваги**

Досвід застосування гнучкого тарифу, сутність якого розглядається в цьому розділі, запозичено з зарубіжної практики. У вітчизняній практиці він не поширений. Проте гнучкий тариф заслуговує на більш широке використання з огляду на його певні переваги. Насамперед з'ясуємо, з чим зв'язана поява так званого гнучкого тарифу.

До 60-х років нинішнього століття традиційним методом стимулювання зростання продуктивності праці робітників була відрядна форма оплати їх праці. Проте в умовах сучасної науково-технічної революції відрядна форма поступово втрачає мотивуючий вплив на робітників. Переведення ж робітників на почасову форму оплати, не зв'язану функціонально з випуском продукції, сприяє, як свідчать спеціальні дослідження, загостренню проблеми зростання продуктивності праці.

За таких умов сучасний менеджмент вимушений шукати нові шляхи і методи стимулювання зростання виробництва в умовах, коли почасова форма оплати праці з огляду на об'єктивні обставини стає єдино придатною. Одним із напрямів вирішення суперечностей між почасовою формою оплати праці і потребою стимулювання зростання продуктивності праці стало посилення стимулюючої ролі тарифної заробітної плати на основі застосування гнучкого тарифу.

Сутність концепції гнучкого тарифу полягає ось у чому: оскільки тарифна заробітна плата становить основну частку заробітної плати робітників, вона може використовуватися як активний елемент системи матеріального стимулювання. Іншими словами, тарифна заробітна плата мусить узяти на себе ще одне «навантаження»: поряд з виконанням основного

завдання — диференціації платні залежно від складності праці і стимулювання зростання кваліфікаційного рівня працівників, вона має стимулювати й індивідуальні результати їх праці (виробіток).

На основі концепції гнучкого тарифу, яка в середині 70-х років зайняла чільне місце в теорії і практиці організації заробітної плати, англійськими спеціалістами було розроблено так звану динамічну модель заробітної плати. Згідно з цією моделлю тариф має нести основне стимулююче навантаження. За оптимальну структуру заробітної плати взято структуру, що має такі пропорції: тариф — 85 відсотків, періодична премія за індивідуальні досягнення — 10 відсотків і премія за результати діяльності підприємства в цілому — 5 відсотків.

Кожному з елементів структури заробітної плати надається певна роль у системі стимулювання. Так, тариф має заохочувати працівників не тільки до збереження вже досягнутого рівня виробітку і якості, а й залежати від них. Періодичне преміювання має стимулювати працівників докладати додаткові зусилля, зв'язані з опануванням нової техніки і технології, впровадженням нових форм організації праці, оволодінням суміжними професіями, прийомами роботи тощо, що закладають базу (основу) підвищення продуктивності праці.

Преміювання за підсумками діяльності підприємства в цілому, на думку розробників динамічної моделі заробітної плати, має подвійну мету — стимулювати колективні зусилля для підвищення прибутковості й виховувати персонал у дусі співробітництва з фірмою. При цьому припускають, що всі зазначені елементи структури заробітної плати тісно зв'язані між собою та динамічно змінюються. Так, у разі досягнення працівником нових, вищих результатів праці його тариф переглядається й підвищується в розмірі преміювання за індивідуальні досягнення, тобто на 10 відсотків. Це заохочує до збереження досягнутих результатів. Водночас перед працівниками ставляться нові завдання, а їх досягнення знову стимулюється періодичним преміюванням. У цьому полягає сутність динамічної моделі заробітної плати.

Одним з варіантів використання концепції гнучкого тарифу для вирішення проблеми стимулювання зростання продуктивності праці є система контрольованого денного виробітку. Цю систему було розроблено французьким економістом Г. Лажуані понад 30 років тому. Згідно з нею для кожного кваліфікаційного розряду встановлюються три рівні тарифних ставок залежно від виробітку робітника: нормальний, що характеризує середній рівень інтенсивності праці;

низький — нижче за 95 відсотків норми; високий — понад 105 відсотків норми. Критерієм диференціації тарифних ставок у межах одного розряду є продуктивність праці. Тарифна ставка встановлюється терміном на 3 – 6 місяців. Після закінчення цього періоду тарифна ставка переглядається з урахуванням продуктивності, що її досягнув робітник в останньому кварталі або півріччі.

Якщо виробіток близький до норми і становить, наприклад, 95 – 105 відсотків, робітникові встановлюється тарифна ставка, що знаходиться в середині діапазону тарифних ставок, — так звана тарифна ставка за кваліфікацією.

У разі, коли виробіток у минулому кварталі чи півріччі становив у середньому понад 105 відсотків норми, робітникові встановлюється «верхній» рівень тарифних ставок відповідного розряду, що на 5 відсотків перевищує ставку за кваліфікацією. У разі, коли рівень виробітку нижче за 95 відсотків норми, робітникові встановлюється «нижній» рівень ставок, який на 5 відсотків нижчий за тарифну ставку за кваліфікацією.

Система контрольованого денного виробітку має різні варіанти (різновиди) — заохочувальні і незаохочувальні. У першому випадку зарібок робітника складається з тарифної частини та різного роду заохочувальних виплат — за якість продукції, розширення зон обслуговування, суміщення професій тощо. У другому — зарібок залежить лише від годинної тарифної ставки і загальної кількості відпрацьованого часу у звітному періоді.

Звідси випливає, що система контрольованого денного виробітку — це своєрідний компроміс у вирішенні проблем організації оплати праці. Вона містить елементи двох форм зарібкової плати: почасової і відрядної. З одного боку, така система прийнятна і приваблива для робітників. Вони отримують достатню гарантію доходу. Одночасно ця система сприяє зближенню їх статусу зі статусом службовців. З іншого боку, система контрольованого денного виробітку відповідає інтересам роботодавців, адже вона дає можливість стимулювати зростання виробітку й одночасно контролювати витрати на зарібкову плату, зв'язувати їх зі змінами продуктивності праці. Зазначимо, що розглянута вище система придатна для стимулювання праці робітників-почасовиків, але за умови вимірювання продуктивності та впливу робітників на її рівень.

У таблиці 9, як приклад, наведено тарифні ставки робітників однієї з американських компаній, що диференційовані по вертикалі залежно від складності робіт і



кваліфікації, необхідної для їх виконання, і по горизонталі — від ефективності праці.

Таблиця 9

ГОДИННІ ТАРИФНІ СТАВКИ РОБІТНИКІВ АМЕРИКАНСЬКОЇ КОМПАНІ  
РЕХНОРД, 1978 Р.

Тарифні розряди	Годинні ставки залежно від ефективності праці, дол.									Діапазон, %	
	0	1	3	5	7	9	11	13	15		
1	3,24	3,34	3,39	3,44							6
3	3,29	3,39	3,44	3,49							6
5	3,36	3,46	3,51	3,56	3,61						7
7	3,43	3,53	3,58	3,63	3,68	3,73					9
9	3,79	3,89	3,94	3,99	4,01	4,04	4,09	4,14	4,19		10
11	4,31	4,41	4,46	4,51	4,52	4,56	4,61	4,66	4,71		9

### 3.4.2. Безтарифна (пайова) система оплати праці

З розширенням економічної самостійності підприємств, удосконаленням механізму господарювання на принципах госпрозрахунку, а особливо з переходом до ринкових відносин неефективність організації заробітної плати на основі централізованого планування та жорсткої тарифної системи стала очевидною.

Це зумовило появу наприкінці 80-х — початку 90-х років на підприємствах та в організаціях колишнього Радянського Союзу так званих безтарифних систем оплати праці. Одними з перших такі системи запровадили колективи Вешкінського комбінату торговельного обладнання (Московська область) та МНТК «Мікрохірургія ока» (м. Москва).

Спільними для названих та інших аналогічних безтарифних систем оплати праці є таке:

\* у рівні умови ставляться робітники і службовці, а саме, скасовуються стабільні тарифні ставки для робітників і посадові оклади для службовців;

\* установлюється єдиний для підприємства мінімум заробітної плати для працівників, що виконують найпростіші роботи (функції);

\* розробляється й затверджується шкала співвідношень в оплаті праці різної складності з мінімально можливою

кількістю рівнів. У МНТК «Мікрохірургія ока» цю шкалу назвали «шкалою соціальної справедливості», і складається вона всього з шести рівнів:

### **Шкала «соціальної справедливості» МНТК «Мікрохірургія ока»**

Керівник підприємства (генеральний директор)	4,5
Заступник генерального директора	4,0
Керівники відділів	3,5
Лікарі	3,0
Медичні сестри	2,0
Санітарки	1,0

На Вешкінському комбінаті торговельного обладнання визначили десять кваліфікаційних груп працівників. Ось їхня система оцінки кваліфікації працівників:

### **Система оцінки кваліфікації працівників Вешкінського комбінату торговельного обладнання**

Кваліфікаційн а група	Посада	Кваліфікаційн й бал (коефіцієнт)
I	Директор комбінату	4,5
II	Головний інженер	4,0
III	Заступник директора	3,6
IV	Керівники провідних підрозділів	3,25
V	Провідні спеціалісти	2,5
VII	Спеціалісти і робітники вищої кваліфікації	2,1
VIII	Спеціалісти II категорії і висококваліфіковані	1,7
IX	робітники	1,3
X	Спеціалісти III категорії і кваліфіковані робітники Спеціалісти і робітники Некваліфіковані робітники	1,0

На обох підприємствах кваліфікаційні коефіцієнти (бали) відображають співвідношення в оплаті праці залежно від посади (професії), тобто складності виконуваної роботи;

\* заробітна плата нараховується не кожному працівникові окремо за тарифними ставками та окладами, а спочатку визначається її загальна сума, зароблена колективом, потім ця сума розподіляється між членами трудового колективу пропорційно встановленим коефіцієнтам (балам) та відпрацьованому кожним працівником часу;

\* щоб запобігти зрівнялівці, розробляються додаткові умови диференціації нарахованої заробітної плати. Беруться до уваги кваліфікація виконавця, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудова дисципліна, взаємодопомога, умови праці тощо.

Підсумовуючи, зауважимо, що головна суть безтарифних систем оплати праці полягає в паюванні колективного заробітку за заздалегідь установленими коефіцієнтами оцінювання праці різної складності.

Основним призначенням цих систем є мотивація ефективної праці кожного індивіда та колективу в цілому.

Заробіток кожного окремого працівника залежить від чотирьох чинників:

- кінцевих результатів колективної діяльності;
- встановленого працівникові коефіцієнта (паю в колективному заробітку);
- відпрацьованого часу;
- особистого ставлення кожного працівника до спільної справи.

На деяких підприємствах чи в структурних підрозділах шкала коефіцієнтів (паїв) переглядається щомісяця або уточнюється приблизно так, як переглядаються коефіцієнти трудової участі у виробничих бригадах.

Звичайно, назва «безтарифна система оплати праці» досить умовна, оскільки встановлювані коефіцієнти (паї) — це теж своєрідні тарифи. На наш погляд, цю систему точніше було б назвати методом паювання колективного трудового доходу залежно від індивідуального внеску. Розглянемо методичні основи розробки безтарифної системи оплати праці на підприємстві.

Безтарифна система оплати праці за своєю суттю є колективною системою, разом з тим вона допускає й індивідуальну організацію праці.

Головною умовою застосування безтарифної системи є можливість створення такого колективу робітників, службовців, спеціалістів і керівників, який був би об'єднаний

спільним виробничим завданням, а кожен працівник чітко бачив і розумів би своє місце, роль і внесок у кінцевий результат спільної (колективної) праці. Дуже бажаною є можливість взаємного контролю інтенсивності, якості праці та трудової дисципліни, щоб ні в кого не виникало бажання сховатися за чужу спину, одержати з колективного доходу більший пай, ніж той, що відповідає реальному особистому внеску. З цих міркувань використання єдиної безтарифної системи для багатотисячного колективу може виявитися неефективним, оскільки зв'язок між особистим внеском і кінцевим результатом спільної праці нівелюється численними проміжними ланками.

Неефективно також розчленовувати великий колектив на значну кількість малих груп, бригад тощо, бо це ускладнює планування виробництва, організації праці, облік кінцевих результатів діяльності та нарахування індивідуальних заробітків. Найкраще формувати трудові колективи навколо якогось завершеного комплексу робіт або його хоча б відносно великої автономної частини.

Для підприємств машинобудівної (приладобудівної) промисловості майже ідеальним варіантом є формування колективів з безтарифною системою оплати праці на базі предметно-замкнених дільниць і цехів, внутрішніх малих фірм, технологічно спеціалізованих цехів тощо. На невеликих підприємствах з безцеховою структурою управління пропонується застосовувати одну для всього підприємства безтарифну систему оплати праці.

Щодо працівників допоміжних служб, цехів, відділів, дільниць тощо можливі такі два підходи. За централізованої системи обслуговування колективи краще формувати за окремими функціями. Наприклад, ремонтно-механічна служба об'єднується в один колектив, енергетична — у другий, транспортна — у третій і т.д.

За змішаної форми обслуговування допоміжні працівники, які приписані до основних цехів, входять безпосередньо в ці колективи, а ті, що підпадають під централізоване керівництво, об'єднуються у відповідні самостійні колективи за функціональною ознакою.

Керівники, спеціалісти і службовці залежно від масштабів підприємства можуть об'єднуватися в один колектив з робітниками, становити окремий колектив заводу управління або сформувати кілька автономних колективів (конструкторське бюро, відділ головного технолога, економічна служба, комерційна служба тощо).

Важливим і дуже відповідальним етапом упровадження безтарифної системи оплати праці є визначення діапазону складності виконуваних колективом робіт і кількості ступенів (рівнів) шкали коефіцієнтів. Тут можна скористатися чинними тарифно-кваліфікаційними довідниками робітників і службовців. Але не обов'язково використовувати всю можливу шкалу тарифних ставок робітників і посад службовців. Можна провести деяке ущільнення цієї шкали, враховуючи, наприклад, що робітників першого розряду в машинобудуванні практично немає, другого розряду дуже мало, переважають третій-п'ятий розряди. Посади службовців, спеціалістів і керівників теж певною мірою можна укрупнити, наприклад, так: молодші службовці, техніки, старші службовці та інженери, керівники підрозділів, головні спеціалісти, заступники директора. Якщо заробітна плата директора визначається контрактом, то на нього безтарифна система оплати праці не поширюється.

Важливим методичним питанням побудови безтарифної системи оплати праці є визначення співвідношень між коефіцієнтами (паями), а також вибір форми самого паю. Він може мати фіксоване значення або змінне — «вилка». Другий варіант прийнятніший тому, що дає можливість диференціювати заробітну плату працівників одного рівня залежно від їхнього ставлення до функціональних обов'язків, тобто від особистого внеску в кінцевий результат спільних зусиль.

Відмітною рисою безтарифних систем оплати праці є те, що їх застосування передбачає не відокремлене нарахування тарифної частини заробітної плати, надбавок, премій і компенсаційних доплат, а комплексне. В основу цього підходу покладено вимогу до всіх виконавців працювати якісно, творчо, відповідально. Якщо колектив цих вимог дотримується і працює бездоганно, то він має одержати відповідну суму заробітної плати з усіма її складовими. А вже ця сума розподіляється між членами колективу за встановленими коефіцієнтами з урахуванням фактично відпрацьованого часу. Не виключено, що хтось з членів колективу за платіжний період (календарний місяць) працюватиме не досить сумлінно, припуститься помилок, порушить технологічну дисципліну або правила техніки безпеки тощо. Цілком природно, що такий працівник заслуговує, аби до нього було вжито адміністративних чи економічних санкцій. На цей випадок безтарифна система оплати праці доповнюється положенням про диференціацію заробітної

плати залежно від особистого трудового внеску працівника в кінцевий результат колективних зусиль.

Місячний індивідуальний заробіток за безтарифної системи оплати праці ( $S_i$ ) розраховують за такою формулою:

$$S_i = \frac{F_s K_i}{K_z n} = \frac{K_i}{\sum_{ii=1}^n K_i} F_s$$

де  $F_s$  — нарахований колективу сумарний фонд заробітної плати за виконані протягом місяця завдання;

$K_i$  — індивідуальний коефіцієнт конкретного працівника, що показує, у скільки разів його зарплата вища за мінімальну в даному колективі;

$K_z$  — середній коефіцієнт співвідношень оплати праці в даному колективі;

$n$  — загальна кількість працівників даного колективу.

Цією формулою можна скористатись за умови, що кожен член колективу відпрацював однакову кількість робочого часу. У реальній господарській практиці така ситуація малоімовірна: хтось перебуває у відпустці, інший — у відрядженні, третій захворів. Тому до базової формули слід ввести поправочний коефіцієнт  $K_v$ , який має враховувати різницю в кількості відпрацьованого за місяць робочого часу різними працівниками даного колективу. Цей коефіцієнт відпрацьованого часу конкретним працівником розраховується за формулою:

$$K_v = \frac{T_f}{T_p}$$

де  $T_f$  — фактично відпрацьований за місяць час, годин;

$T_p$  — плановий фонд робочого часу на місяць, годин.

Коефіцієнт відпрацьованого часу дорівнюватиме одиниці, якщо працівник відпрацював повний робочий місяць; він буде менший одиниці в того, хто мав невиходи на роботу з різних причин; перевищуватиме одиницю в того, хто відпрацював повний місяць і мав понаднормові години.

Великою небезпекою колективної праці є неоднакове ставлення членів трудового колективу до своїх обов'язків. Якщо це має місце, то необхідно під час визначення індивідуальних заробітків урахувувати різницю в трудовому внеску в кінцевий результат спільної праці різних

виконавців. Інакше не уникнути зрівнялівки з усіма її негативними наслідками.

Аби запобігти цьому небажаному явищу, до базової формули слід увести ще один поправочний коефіцієнт, який ураховував би особистий трудовий внесок кожного в кінцевий спільний результат ( $K_{yi}$ ). Тоді базова формула для визначення індивідуального заробітку набере остаточного вигляду:

$$S_i = \frac{F_s K_i K_{ui} K_{yi}}{\sum_{i=1}^n K_i K_{ui} K_{yi}}$$

Коефіцієнт трудового внеску ( $K_y$ ) може враховувати індивідуальну продуктивність праці, якісні показники роботи, рівень трудової дисципліни, ініціативність працівника, освоєння суміжних професій тощо. Щоб уникнути суб'єктивності в оцінці трудового внеску, на підприємстві слід розробити деталізовану методику визначення  $K_y$  і ознайомити з нею всіх, кого це стосується.

Один з можливих варіантів визначення коефіцієнта трудового внеску наведено в таблиці 10.

Порядок розробки безтарифної системи оплати праці розглянемо на прикладі дільниці, що спеціалізується на складанні вузлів підйомно-транспортних та шляхобудівельних машин. Тип виробництва на дільниці дрібносерійний, частково серійний. У загальній трудомісткості виробничої програми переважають складально-монтажні, електрозварювальні, свердловальні операції. Режим праці двозмінний.

До складу дільниці входять: 15 слюсарів-складальників, 4 свердловальники, 2 розточувальники, 6 електрозварювальників, 2 кранівники мостового крана. Професійно-кваліфікаційний склад дільниці наведено в таблиці 11.

Таблиця 10

**ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ КОРИГУВАННЯ БАЗОВОГО КОЕФІЦІЄНТА ТРУДОВОГО ВНЕСКУ ПРАЦІВНИКІВ СКЛАДАЛЬНОЇ ДІЛЬНИЦІ (БАЗОВИЙ  $K_y = 1,0$ )**

Посада, професія	Показники, які враховуються для визначення фактичного $K_y$		Хто затверджує рівні показників
	Підвищення ба-	Зниження базо-	

	зового $K_y$	вого $K_y$	
Майстер	Виконання місячного виробничого завдання дільницею (+ 0,1). Відсутність травматизму та порушень трудової дисципліни на дільниці (+ 0,1)	Невиконання місячного виробничого завдання дільницею (- 0,1). Наявність важкого випадку травматизму (- 0,2)	Начальник цеху
Технолог	Виконання місячного плану технологічного забезпечення дільниці, зниження трудомісткості (+0,1)	Невиконання місячного плану технологічного забезпечення дільниці, зниження трудомісткості (- 0,1). Наявність збоїв у роботі дільниці з вини технолога (-0,1)	Начальник цеху
Слюсар-складальник (У-УІ розрядів)	Суміщення професій (+0,1). Творче, ініціативне ставлення до роботи, передача досвіду й навчання менш кваліфікованих робітників (+ 0,1)	Неякісне виконання виробничого завдання (- 0,1). Порушення трудової дисципліни, правил безпеки (- 0,1). Незадовільна культура робочого місця (-0,1)	Майстер
Водій електрокара	Суміщення професій (+0,1).	Простої	Майстер



	Безаварійна експлуатація техніки (+0,1)	робітників з вини водія (-0,1). Порушення трудової дисципліни, правил техніки безпеки та експлуатації техніки (-0,1)	
--	---	--	--

Таблиця 11

ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ СКЛАД РОБІТНИКІВ ДІЛЬНИЦІ

Професія	Усього робітників, чол.	Розподіл робітників по розрядах					
		1	2	3	4	5	6
Слюсар-складальник	15	—	1	4	5	4	1
Свердлувальник	4	—	2	2	—	—	—
Розточувальник	2	—	—	—	1	1	—
Електрозварник	6	—	—	2	3	1	—
Кранівник	2	—	—	2	—	—	—
<b>Усього</b>	<b>29</b>	<b>—</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Слюсарі-складальники об'єднані в одну бригаду, електрозварники — в іншу. Свердлувальники і розточувальники працюють індивідуально, кожен на свій окремий наряд. Кранівники нарядів не мають, форма оплати їх праці — почасово-преміальна.

Дільницю обслуговують два водії електрокара і двоє підсобних робітників, які підпорядковані начальникові транспортної дільниці і теж оплачуються за почасово-преміальною системою. Керує дільницею майстер. Дільницю

постійно обслуговує один інженер-технолог, який входить до складу технічного бюро цеху.

Таким чином, на дільниці працюють 35 чоловік. Головне завдання дільниці — виготовлення якісної продукції у встановлених обсягах. Водночас економічні інтереси в різних виконавців не збігаються, тому що різні системи оплати праці, підпорядкування різним керівникам не створюють єдності мети та заінтересованості. До речі, це один з головних недоліків нині чинних тарифних систем оплати праці.

Нераціонально використовується й робочий час. Нерідко трапляються такі ситуації, коли електрозварники або верстатники не мають відповідного фронту роботи і простоюють, а слюсарі змушені працювати наднормово. Допоміжні робітники завантажені не повний день, отже мають значні вільні паузи. Інженер-технолог матеріально не заінтересований у результатах роботи дільниці, хоча міг би для неї зробити багато корисного. Але його посадовий оклад завжди однаковий, а премію він одержує за показниками роботи відділу головного технолога.

Висновок нескладний: усіх цих працівників слід організаційно об'єднати, підпорядкувавши майстрові дільниці, а зарплату кожного поставити в пряму залежність від кінцевих підсумків колективної праці.

Розглянемо формування єдиної шкали співвідношень оплати праці (кваліфікаційних балів).

Під час вирішення цього питання можливі різні підходи. Кваліфікаційні бали можна встановити на підставі середньої заробітної плати кожного працівника, що склалася за якийсь період, наприклад, за 3 – 6 місяців. Можна скористатися й тарифними ставками та посадовими окладами і на цій підставі сформувати шкалу кваліфікаційних балів.

Другий варіант за сучасних умов менш прийнятний, через те що, по-перше, питома вага тарифної частини в загальній сумі нарахованої заробітної плати стала дуже малою і неоднаковою в різних категорій працівників. По-друге, тарифні ставки не включають доплат за шкідливі умови праці як, наприклад, у електрозварників. Виходячи з цього, в нашому випадку більш прийнятним є перший варіант, тобто встановлення кваліфікаційних балів на базі середньої заробітної плати з урахуванням усіх надбавок, доплат і премій. Середньомісячна зарплата за останні півроку в працівників дільниці характеризується такими розмірами (табл. 12).

Таблиця 12

## СЕРЕДНЬОМІСЯЧНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА ПРАЦІВНИКІВ ДІЛЬНИЦІ

Професія, посада	Кваліфікаційний розряд	Середньомісячна зарплата, грн.	Співвідношення з найнижчою зарплатою, разів
Майстер	—	283,9	1,67
Технолог	—	238,0	1,40
Слюсар-складальник	VI	306,0	1,80
	V	300,9	1,77
	IV	272,0	1,60
	III	249,9	1,47
	II	215,9	1,27
Свердлувальник	III	232,9	1,37
	II	204,0	1,20
Розточувальник	V	294,1	1,73
	IV	260,1	1,53
Електрозварник	IV	302,6	1,78
	III	283,9	1,67
Кранівник	II	192,1	1,13
Водій електрокара	II	192,1	1,13
Підсобний робітник	I	170,0	1,0

Як видно з таблиці, середньомісячна заробітна плата працівників дільниці не зовсім відповідає рівню кваліфікації і складності роботи. Досить порівняти, наприклад, заробітки робітників III розряду, майстра і робітників, майстра і технолога, технолога і робітників та ін.

Це можна пояснити як різними системами оплати праці, так і недосконалістю диференціації тарифних ставок і посадових окладів за складністю виконуваної роботи. У разі переходу на безтарифну систему оплати праці ці недолки можна і треба якоюсь мірою усунути.

Включення всіх працівників у єдиний колектив на основі єдності виробничих завдань і спільної заінтересованості в кінцевих результатах колективної праці має супроводжуватися перерозподілом деяких функцій і обов'язків, опануванням суміжних професій, взаємодопомогою і взаємозамінністю виконавців, скороченням вільного часу, підвищенням

інтенсивності праці та, як наслідок, зростанням її продуктивності.

У нашому прикладі зафіксовано 14 різних рівнів заробітної плати 35 працівників. Для безтарифної системи оплати праці це надто дрібна диференціація, отже, її слід укрупнити, пам'ятаючи разом з тим про необхідність забезпечення різниці в оплаті праці різної складності.

На нашу думку (а кожне підприємство такі питання має вирішувати самостійно), для робітників у разі застосування шестирозрядної тарифної сітки можна обмежитись трьома рівнями кваліфікаційних балів. Перший, нижчий рівень — для робітників низької кваліфікації (I – II розряди), другий — для робітників середньої кваліфікації (III – IV розряди) і третій — для робітників вищої кваліфікації.

Інтереси виробництва за умов ринкової економіки потребують підвищення ролі лінійних керівників і спеціалістів, від яких залежать рівень організації виробництва і праці, якість технологічних рішень, а отже й такі комплексні показники ефективності, як продуктивність і якість (конкурентоспроможність) продукції. На цій підставі вважаємо за доцільне підвищити статус технолога та майстра порівняно з тим, який вони мали досі. Ефективне виконання функцій технолога зв'язано зі значно тривалішим терміном навчання порівняно з підготовкою слюсаря VI розряду. Більше того, технолог в умовах прискорення науково-технічного прогресу повинен постійно поповнювати й оновлювати свої знання, вбирати в себе нову інформацію й використовувати її в повсякденній праці.

До майстра пред'являються також високі вимоги щодо знань технології, економіки й організації виробництва, основ менеджменту, психології роботи з людьми. Крім того, на ньому лежить висока відповідальність за виконання планових завдань, техніку безпеки, збереження матеріальних цінностей, виховання робітників тощо. З огляду на це майстрові доцільно встановити найвищий кваліфікаційний бал на цій дільниці.

Орієнтовну модель шкали кваліфікаційних балів для працівників складальної дільниці, як основи для запровадження безтарифної системи оплати праці, наведено в таблиці 13.

Таблиця 13

## ШКАЛА КВАЛІФІКАЦІЙНИХ БАЛІВ (ПАЇВ) ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ДІЛЬНИЦІ

Професія, посада	Кваліфікаційний розряд	Середньомісячна зарплата, грн.	Співвідношення до найнижчої зарплати, разів	Кваліфікаційний бал (пай)
Майстер	—	283,9	1,67	2,0
Технолог	—	238,0	1,40	1,85
Слюсар-складальник	VI	306,0	1,80	1,7
— „ —	V	300,9	1,77	
— „ —	V	294,1	1,73	
Розточувальник	IV	302,6	1,78	
Електрозварник	III	283,9	1,67	
Слюсар-складальник	IV	272,0	1,60	1,4
Розточувальник	IV	260,1	1,53	
Слюсар-складальник	III	249,9	1,47	
Свердлувальник	III	232,9	1,37	
Слюсар-складальник	II	215,9	1,27	1,0
Свердлувальник	II	204,0	1,20	
Кранівник	II	192,1	1,13	
Водій електрокара	II	192,1	1,13	
Підсобний	I	170,0	1,00	

робітник				
----------	--	--	--	--

У цій таблиці виняток зроблено для електрозварників, які, маючи III і IV розряди, включені до групи робітників V – VI розрядів. Це сталося через те, що до їхнього середнього заробітку ввійшли доплати компенсаційного характеру за умови праці. У разі окремого нарахування компенсаційних доплат кваліфікаційний бал електрозварникам може бути відповідно знижений.

Як варіант, для робітників дільниці кваліфікаційні бали можна встановити не фіксованими (однозначними), а у вигляді «вилки». Наприклад, 1,0 – 1,4; 1,4 – 1,6; 1,6 – 1,8.

Це дозволяє реалізувати глибшу диференціацію, але ускладнює процедуру нарахування зарплати. Зрештою, право вибору залишається за підприємством або його структурними підрозділами.

Практичною ілюстрацією побудови «вилкової» моделі безтарифної системи оплати праці може бути модель, яка розроблена ще наприкінці 80-х років на ташкентському заводі «Медіа». Її основні параметри наведено в таблиці 14.

Таблиця 14

«ВИЛКОВА» МОДЕЛЬ БЕЗТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

Показники системи оплати праці	Кваліфікаційні групи								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інтервали коефіцієнтів співвідношень оплати	0,6– 1,4	1,0– 1,8	1,4– 2,4	1,9– 3,1	2,5– 3,9	3,2– 4,8	4,0– 5,0	4,5– 5,5	5,0– 6,0
Середнє значення коефіцієнта в інтервалі	1,0	1,4	1,9	2,5	3,2	4,0	4,5	5,0	5,5
Категорії персоналу:	ч	ч	ч	ч					
робітники		ч	ч	ч	ч	ч			
службовці			ч	ч	ч	ч			
спеціалісти							ч	ч	ч
керівники									

(всіх підрозділів) директор заводу, його заступники									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Щоб система безтарифної оплати праці була ефективною і привабливою для персоналу підприємства, необхідно виконати значний обсяг підготовчої роботи, а саме:

1. Установити і всебічно обґрунтувати межі структурного підрозділу, який підлягає переведенню на безтарифну систему оплати праці.

2. Уточнити виробниче завдання і склад персоналу, заробітна плата якого залежатиме від результатів спільної праці, тобто буде виплачуватися з одного джерела.

3. Переглянути й відкоригувати норми витрат праці, на базі поопераційних визначити комплексні норми часу (виробітку), урахувавши в них витрати часу допоміжних робітників, які раніше оплачувалися почасово, а також керівників, спеціалістів і службовців, які були на окладах.

4. Переглянути поділ і кооперування праці в підрозділі, перерозподілити функції між персоналом, за потреби провести навчання окремих працівників із таким розрахунком, щоб забезпечити необхідну взаємозамінність, недопущення простойв, однакову інтенсивність праці.

5. Уточнити систему економічних показників діяльності структурного підрозділу, відпрацювати чіткий порядок формування колективного фонду оплати праці та його залежності від кількісних і якісних показників спільної праці.

6. Розробити всебічно обґрунтовану шкалу кваліфікаційних балів (паїв), порядок визначення коефіцієнтів особистого трудового внеску, процедуру розподілу колективного заробітку між членами колективу.

7. Провести широку роз'яснювальну роботу серед членів колективу, заручитися підтримкою більшості працівників.

8. Розробити положення про застосування безтарифної системи оплати праці, погодивши його з профспілковим комітетом.

Принципові питання цього положення закріпити в колективному договорі підприємства.

9. Розробити та реалізувати план організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці й



ефективності виробництва з тим, щоб під час переведення підрозділу на безтарифну систему оплати праці не відбулося необгрунтованого зниження заробітної плати в окремих працівників, особливо в найбільш кваліфікованих.

### **3.4.3. Єдина тарифна сітка для оплати праці всіх категорій персоналу**

Одним з альтернативних варіантів традиційної побудови тарифної системи, що, як зазначалося, передбачає наявність двох тарифних сіток, пристосованих до двох категорій працівників (робітників і службовців), є запровадження єдиної уніфікованої тарифної системи оплати праці для всіх категорій персоналу підприємства. Основою такої системи може стати єдина тарифна сітка (ЄТС). Головна перевага ЄТС — запровадження єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу. Суттєвим є і спрощення формування тарифної сітки, чому сприяє відмова від відокремленої розробки тарифних умов оплати праці для робітників, з одного боку, і службовців — з іншого.

Позитивний досвід розробки й запровадження ЄТС, накопичений в Науково-дослідному інституті праці (м. Москва), враховано у наших методичних рекомендаціях щодо побудови ЄТС.

Ставки за розрядами всіх категорій персоналу — від робітника до директора підприємства — диференціюються в ЄТС за ознакою складності робіт, що виконуються, і кваліфікації персоналу. Інші чинники диференціації заробітної плати — умови праці, індивідуальні результати, особисті якості працівника тощо враховуються через такі складові оплати праці, як доплати, надбавки, премії.

В основу ЄТС, що розглядається, покладено чотири принципи.

Перший — охоплення єдиною тарифною шкалою всіх категорій персоналу.

Другий — групування професій робітників і посад службовців за ознакою спільності робіт (функцій), що виконуються. Відтак усі категорії робітників подаються в ЄТС як одна група — робітники всіх галузей, видів виробництва та робіт.

Серед службовців виділено такі групи посад, виходячи зі спільності (порівнянності) функцій, що виконуються:

а) посади службовців — технічних виконавців, спільні для підприємств усіх галузей;

б) посади спеціалістів, спільні для підприємств усіх галузей;

в) посади спеціалістів, специфічні для підприємств різних галузей;

г) посади керівників загальногосподарських структурних підрозділів підприємств, спільні для підприємств усіх галузей;

д) посади керівників і працівників структурних підрозділів підприємств різних галузей.

Третій — віднесення робітників і службовців до розрядів єдиної уніфікованої сітки (тарифікація робітників і службовців) за ознакою складності робіт або функцій, що виконуються. Зауважимо, що запровадження ЄТС не означає, що службовцям мають присвоюватися кваліфікаційні розряди, як це має місце щодо робітників. Оцінюючи рівень кваліфікації спеціалістів, як і раніше, слід використовувати кваліфікаційні категорії.

Застосування тарифних розрядів до службовців має лише одну мету — визначити відповідну групу оплати праці за єдиною сіткою.

У варіанті ЄТС, що розглядається, передбачається 17 розрядів, їх кількість визначено в результаті порівняльного аналізу відмінностей у складності праці робітників, професійно-посадових груп службовців і експертної оцінки місця окремих посад за єдиною сіткою.

Тарифікація робіт і професій робітників, як і в чинних нині системах, передбачає віднесення їх до шести (а в ряді випадків до восьми) розрядів. Разом з тим зберігаються методичні підходи до тарифікації робіт і професій робітників на основі чинного єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника (ЄТКД).

Складним у методичному плані є встановлення кваліфікаційних розрядів за конкретними посадами службовців. Під час розробки 17-розрядної сітки, що аналізується, враховано різницю в складності робіт і кваліфікації виконавців. Разом з тим застосовано і такий метод оцінки, як «логіка тарифікації», в основу якого покладено супідрядність, порівнянність окремих груп і категорій працівників. Так, наприклад, тарифікація техніків (4 – 7 розряди) пов'язана з тарифікацією робітників (1 – 8-й розряди). Практика свідчить, що це відповідає дійсному співвідношенню складності праці зазначених категорій працівників. Кваліфікаційні розряди інженерів усіх спеціальностей (6 – 11-й розряди) так «перетинаються» з розрядами техніків, що розряд техника першої категорії (6-й) відповідає розряду інженера без категорії.

Тарифікація інженерів-конструкторів, інженерів-технологів, інженерів-програмістів і деяких інших інженерних спеціальностей передбачена на більш високому рівні (6 – 13-й розряди), ніж інженерів інших спеціальностей (6 – 11-й розряди). Це виправдано з огляду на порівняльний аналіз складності робіт і посадових обов'язків цих категорій інженерних кадрів.

Кваліфікаційні розряди майстрів виробничих дільниць відповідають розрядам інженерів усіх спеціальностей (6 – 11-й розряди). Тарифікація начальників дільниць і змін (7 – 12-й розряди) приблизно відповідає розрядам інженерів-конструкторів і інженерів-технологів. Кваліфікаційні розряди начальників цехів передбачені на більш високому рівні порівняно з начальниками дільниць і змін (11 – 14-й розряди), що відповідає реальному співвідношенню складності й відповідальності виконуваних робіт.

Тарифікація головних спеціалістів (13 – 17-й розряди) близька до тарифікації начальників цехів і керівників підприємств. Разом з тим їх кваліфікаційні розряди, з одного боку, дещо перевищують розряди начальників цехів і водночас «перетинаються» з ними, а з іншого — в ряді випадків прирівнюються до розрядів директорів підприємств.

### **Віднесення основних посад керівників, спеціалістів і службовців підприємств до розрядів Єдиної тарифної сітки**

Назви посадових груп і посад ряди	Кваліфікаційні роз-
--------------------------------------	---------------------

#### *1. Посади службовців, технічних виконавців, спільні для підприємств усіх галузей*

Черговий бюро перепусток	2
Копіювальник	2
Нарядчик	2
Табельник	2
Обліковець	2
Експедитор	2
Агент	3
Діловод	3
Секретар	3
Секретар-друкарка	3
Рахівник	3
Кресляр	3
Архіваріус	3 – 4
Касир	3 – 4
Друкарка	3 – 4

Експедитор з перевезення вантажів	3 – 4
Інкасатор	4 – 5
Секретар-стенографістка	4 – 5
Статистик	4 – 5
Стенографістка	4 – 5

## 2. Посади спеціалістів, спільні для підприємств усіх галузей

Техніки всіх спеціальностей (крім техніків-конструкторів) 4 – 6

Технік-конструктор 5 – 7

Інспектор, лаборант 4 – 5

Бухгалтер 5 – 11

Економісти різних спеціальностей 6 – 11

Товарознавець 6 – 11

Соціолог 6 – 11

Психолог 6 – 11

Фізіолог 6 – 11

Юрисконсульт 6 – 11

– 11 Інженери різних спеціальностей (крім наведених нижче) 6

Інженер-конструктор 6 – 13

Інженер-технолог 6 – 13

Інженер-програміст 6 – 13

Інженер-електронщик 6 – 13

Інженер з наладки й випробування 6 – 13

Художник-конструктор (дизайнер) 6 – 13

## 3. Посади спеціалістів, що специфічні для підприємств різних галузей

Зоотехнік 6 – 11

Ветеринарний лікар 6 – 11

Мікробіолог, біохімік, біолог 6 – 11

13 Художник, художник-модельєр, модельєр-конструктор –

Геолог, маркшейдер 6 – 11

Інженер: з бурових і гірничих робіт, з видобування нафти й газу, служби релейного захисту та електроавтоматики, з організації експлуатації та ремонту 6 – 11

4. Посади керівників адміністративно-господарських структурних підрозділів підприємств, спільні для всіх галузей

Завідувач камери схову	3
Завідувач: фотолабораторії, копіювально-розмножувального бюро, господарства, архіву	3 – 4
Завідувач : друкарського бюро, канцелярії	4 – 5
Начальник господарського відділу	7 – 8

5. Посади керівників підприємств, структурних підрозділів різних галузей

Майстер виробничої дільниці, майстер з видобування нафти

й газу, буровий майстер, змінний майстер6 – 11

Механік цеху, енергетик цеху9 – 13

Начальник бюро (лабораторії): організації праці й заробітної

плати, планово-економічного, конструкторського,10 – 13 технологічного

Начальник центральної заводської лабораторії11 – 14

Начальники відділів: юридичного, організації праці й заробітної плати, фінансового, технічного, інструментального, автоматизації систем проектування й управління11 – 14

Начальник дільниці (зміни)7 – 12

Начальник цеху11 – 14

Головний конструктор, головний інженер (технічний директор)

виробничого об'єднання, підприємства13 – 17

Головні; технолог, економіст, бухгалтер, металург, метролог,

зварювач, механік, енергетик, художник, геолог, маркшейдер,

косметолог, парфумер13 – 16

Генеральний директор, директор виробничого об'єднання, підприємства13 – 17

Четвертий — це, по-перше, встановлення тарифної ставки першого розряду в розмірі, що відповідає «заводському» рівню мінімальної заробітної плати, а по-друге, відносно од-

накове зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів. Структурна схема ЄТС, розроблену на основі щойно названих принципів, наведено в таблиці 15.

Варіанти визначення тарифних коефіцієнтів ЄТС, виходячи з 11-, 14- і 17-відсоткового зростання тарифних ставок (окладів) і відповідні їм діапазони ставок (окладів) наведено в таблиці 16.

Перший з варіантів ЄТС передбачає рівень диференціації тарифних ставок (окладів), що відповідає «порогу відчутності», тому нижчий рівень диференціації недоцільний. Запровадження тих чи інших варіантів ЄТС є компетенцією підприємства й закріплюється колективним договором.

Робочий варіант Єдиної тарифної сітки (фрагмент), побудований виходячи з мінімальної тарифної ставки в розмірі 120,6 грн. і 14-відсоткового зростання тарифних ставок (окладів) наведено в таблиці 17.

Таблиця 15

## ЄДИНА ТАРИФНА СІТКА ДЛЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТАРИФНИХ СТАВОК І ОКЛАДІВ РОБІТНИКІВ І СЛУЖБОВЦІВ ЗА СКЛАДНІСТЮ ПРАЦІ (КВАЛІФІКАЦІЇ) — СТРУКТУРНА СХЕМА

Категорії та групи працівників	Розряди за єдиною тарифною сіткою																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
I. Робітники	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч									
II. Службовці, у тому числі:		ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч
1. Посади службовців — технічних виконавців, спільні для підприємств всіх галузей		ч	ч	ч	ч												
2. Посади спеціалістів, спільні для підприємств різних галузей				ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч				

3. Посади спеціалістів, що специфічні для підприємств різних галузей					ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч								
4. Посади керівників адміністративно-господарських структурних підрозділів підприємств, спільні для всіх галузей		ч	ч	ч	ч	ч	ч												
5. Посади керівників підприємств і їх структурних підрозділів різних галузей					ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч	ч



Таблиця 16

**ВАРІАНТИ ЄДИНОЇ ТАРИФНОЇ СІТКИ ДЛЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТАРИФНИХ СТАВОК І ОКЛАДІВ РОБІТНИКІВ І СЛУЖБОВЦІВ ЗА СКЛАДНІСТЮ ПРАЦІ**

Розряди Єдиної тарифної сітки	Варіанти зростання ставок (окладів)		
	Перший варіант: 11-відсоткове зростання	Другий варіант: 14-відсоткове зростання	Третій варіант: 17-відсоткове зростання
1	1,0	1,0	1,0
2	1,11	1,14	1,17
3	1,23	1,30	1,37
4	1,37	1,48	1,60
5	1,52	1,69	1,87
6	1,69	1,93	2,19
7	1,88	2,20	2,56
8	2,09	2,51	3,00
9	2,32	2,86	3,51
10	2,58	3,26	4,11
11	2,86	3,72	4,81
12	3,17	4,24	5,63
13	3,52	4,83	6,59
14	3,91	5,51	7,71
15	4,34	6,28	9,02
16	4,82	7,16	10,55
17	5,35	8,16	12,3

**4. НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ТА ЙОГО РОЛЬ У ВИЗНАЧЕННІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

У визначенні індивідуальної заробітної плати винятково важливе значення належить нормуванню праці. Нормування праці необхідне за будь-якого доцільно організованого трудового процесу. Спочатку нормування обслуговувало потреби організації і планування трудової діяльності, а згодом перетворилось на інструмент розподілу продуктів праці. Розкри-

ваючи сутність і місце нормування в організації заробітної плати, звернімо увагу на таке.

Кожне підприємство створюється й існує для того, щоб, увійшовши до суспільного поділу праці, зайнявши свою нішу на ринку товарів, виробляючи і продаючи певну продукцію для задоволення потреб суспільства, заробити необхідні кошти для власних потреб учасників виробництва.

Це зобов'язує підприємство і насамперед його власника добре налагоджувати виробничий процес, організовувати працю так, щоб вона була економічно ефективною, забезпечувала кожному матеріальний добробут, давала моральне задоволення.

Організація праці на підприємстві — процес багатогранний і складний, спрямований на оптимальне поєднання інтересів учасників виробництва та створення необхідних умов для ефективного функціонування його засобів.

Людина включається у виробничий процес з економічних міркувань, вбачаючи у цьому єдину можливість заробити на прожиття. Отже, головною ланкою, що з'єднує людину із засобами виробництва, є дохід, який отримують наймані працівники у вигляді заробітної плати, а власники засобів виробництва — як прибуток.

Для забезпечення певної ефективності виробництва дуже важливо оптимізувати витрачання всіх видів ресурсів, що використовуються для цього: живої праці, сировини і матеріалів, палива і енергії, інструментів тощо. Першим кроком до такої оптимізації є нормування, тобто обґрунтоване визначення кількості конкретних ресурсів, об'єктивно потрібної для ведення економічно ефективного виробництва за досягнутого рівня розвитку продуктивних сил суспільства.

Отже, ідеться про певну об'єктивну міру витрачання ресурсів на одиницю продукту, що виробляється. Будь-який надлишок у витрачанні ресурсів негайно збільшить собівартість продукції і тим самим зменшить прибуток підприємства. Невиправдана економія ресурсів також невігідна, бо призводить до погіршення якості продукції. А це за умов ринкових відносин для підприємства може обернутися більшими збитками, ніж було заощаджено на економії ресурсів.

Усе це повною мірою стосується й живої праці. Зайві люди на виробництві — це низька продуктивність праці й висока собівартість продукції за рахунок невиправданих виплат заробітної плати. Менша за об'єктивно потрібну чисельність персоналу дає деяку економію на заробітній платі, але призводить до диспропорцій між різними структурними

підрозділами, порушення виробничого ритму з усіма негативними наслідками.

Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу як індивідів, так і окремих колективів тій кількості і якості праці, що вкладена ними у загальний результат колективних дій. Така відповідність в економічній літературі трактується як співвідношення між мірою праці та мірою заробітної плати.

Сутність нормування праці полягає саме в тім, щоб визначити величину витрат живої праці на виконання певного виду роботи в конкретних техніко-організаційних умовах і встановити на цій основі міру праці. Оскільки через нормування визначається міра праці, то його можна розглядати як один з основних елементів організації заробітної плати. Разом з тим нормування праці, з одного боку, виступає як засіб встановлення і забезпечення контролю над мірою праці, а через неї над мірою споживання, а з іншого — спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективне виконання роботи.

Оскільки будь-який процес праці відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час. Проте не завжди фактично витрачений на конкретну роботу час може служити обґрунтованою мірою праці. Фактично витрачений час може включати простої з різних причин, не обов'язкові перерви, зумовлені недбалістю або недостатньою кваліфікацією як самих виконавців трудового процесу, так і керівників.

Отже, за міру праці можна вважати лише таку кількість робочого часу, яка об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Оптимальне співвідношення між мірою праці та мірою її оплати сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, правильному співвідношенню між фондами споживання та нагромадження, отже є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Водночас значне випередження темпів зростання фонду нагромадження порівняно з темпами збільшення фонду споживання призведе до погіршення умов відтворення робочої сили, до уповільнення зростання або й зниження життєвого рівня населення.

Невиправдане випередження темпів зростання фонду споживання над темпами зростання фонду нагромадження також має цілу низку негативних наслідків: уповільнення темпів зро-

стання продуктивності праці, порушення балансу між попитом і пропонуванням на товарному ринку, інфляцію тощо.

Отже, нормування як процес визначення об'єктивно необхідних затрат робочого часу в усіх сферах діяльності людини є однією з найважливіших складових суспільної організації праці.

На підприємствах нормування праці має виконувати цілу низку функцій, а саме: основи планово-економічних розрахунків поточного, перспективного і прогнозного характеру; вихідної бази обліку витрат і результатів виробництва; основи раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством; засобу встановлення рівноінтенсивних норм, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності праці; дійового засобу забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці і її оплатою. Таким чином, функції нормування праці досить широкі, вони виходять за межі його використання тільки як елемента організації заробітної плати. Будучи ефективним засобом мотивації праці всіх категорій працівників, нормування в поєднанні з іншими елементами організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на основі прогресивних форм кооперування праці.

Успішне виконання нормуванням праці зазначених вище функцій можливе лише за умови бездоганної організації виробництва. Як свідчить зарубіжний досвід, організація виробництва й нормування праці традиційно вважаються важливими складовими внутрішньовиробничого управління.

Спільне дослідження, проведене в другій половині 80-х років Європейською асоціацією продуктивності, свідчить про те, що підприємці провідних країн (США, Англії, Швеції, Японії, Італії та інших) не тільки не знижують вимоги до нормування праці, а й розширюють сферу його застосування та підвищують якість чинних норм праці. Так, у США, за вибірковими даними, нормування праці здійснюється на всіх обстежених підприємствах машинобудування, на 88 % підприємств харчової, 93 % підприємств текстильної, 85 % підприємств хімічної промисловості.

Важливим напрямком економічної діяльності західних фірм є посилення контролю і обліку затрат живої праці. Враховуючи, що витрати на робочу силу мають тенденцію до збільшення, винятково важливе значення надається питанням планування робочої сили й завантаження працівників на основі норм праці. Використовуються спеціальні нормативні документи, в яких міститься опис усіх видів робіт із зазна-

ченням відповідних витрат праці на їх виконання. У нормуванні праці все ширше використовується електронно-обчислювальна техніка та розробка норм праці з допомогою мікроелементних нормативів. Створення автоматизованих систем проектування та нормування трудових процесів, на думку зарубіжних спеціалістів, стає визначальним напрямом розвитку нормування праці в сучасних умовах.

Радянська організація праці і виробництва, а також нормування праці ніколи не відзначалися високою якістю. Постійні дефіцити, простоти та аврали — їх родові ознаки. Тому не дивно, що за таких умов нормування виконувало зовсім невластиву для нього роль регулятора заробітної плати, приховуючи всі недоліки в організації виробництва і праці. До останнього часу підприємства не були зацікавлені в підвищенні якості нормування праці. Витратний характер економіки, низький рівень тарифних ставок, їхня негнучкість стримували використання на виробництві ефективних організаційно-технічних рішень і застосування науково обґрунтованих норм праці. Здійснювані «зверху» спроби впровадження прогресивних форм організації виробництва і праці, розширення сфери нормування праці й підвищення його якості незмінно натрапляли на прихований опір працівників підприємств і, як правило, вирожджувалися в суто формальні заходи, які істотно не впливали на економіку підприємств.

У нових економічних умовах мусить відбутися відродження організації нормування праці. Адже першочерговим завданням для більшості підприємств нині є пошук своєї «ніші» в ринковому середовищі, закріплення та розширення своїх позицій. Вирішення цих завдань є можливим за умов випуску якісної і відносно дешевої продукції, а отже, потребує підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості, забезпечення високого рівня нормування праці. Таким чином, без якісних норм трудових витрат неможливо забезпечити довготривалої конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості.

На більшості підприємств України, на жаль, нині нормування праці вкрай занедбано. За відомих об'єктивних і суб'єктивних причин на них знижено рівень економічної роботи, скорочено служби нормування й організації праці, послаблено роботу щодо зниження трудомісткості продукції. Але така ситуація не може тривати нескінченно. Рух України до розвиненого ринку є незворотним. У ринковому середовищі ефективно функціонуватимуть ті підприємства, для яких запровадження прогресивних норм і економія праці буде практичною справою, першочерговою потребою.

## **5. ФОРМИ І СИСТЕМИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### **5.1. ФОРМИ І СИСТЕМИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ, ПІДСТАВИ ВИБОРУ**

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є форми і системи оплати праці. Останні є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з іншого — засобом для досягнення певних якісних показників. Ці елементи організації оплати праці є способом установаження залежності величини заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

Обираючи певну форму заробітної плати та конкретну систему формування заробітку, підприємець або менеджер управляє інтенсивністю і якістю праці конкретного працівника або групи працівників, об'єднаних одним виробничим процесом і спільністю умов праці.

Відомі й широко випробувані світовою практикою дві форми заробітної плати: почасова й відрядна. За почасової форми оплати праці мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівнику нараховується згідно з його тарифною ставкою, посадовим окладом за фактично відпрацьований час. За відрядної форми оплати праці мірою праці є вироблена робітником продукція (виконаний обсяг робіт), тому його заробіток прямо залежить від кількості і якості виробленої продукції й нараховується за кожну одиницю продукції, виходячи зі встановленої відрядної розцінки.

Історично першою виникла почасова форма заробітної плати, яка застосовувалася повсюдно аж до кінця XIX століття. У вигляді так званої поденщини вона тривалий час влаштовувала підприємців. Невисока інтенсивність праці через незацікавленість найманих працівників компенсувалася більшою тривалістю робочого дня, яка становила 10 і більше годин. Роль «стимуляторів» відігравали майстри і спеціальні наглядачі, які регулювали трудовий процес; певний психологічний вплив справляв і прес можливого безробіття.

Промислова революція другої половини XIX століття прискорила процес механізації праці, через що швидко виявилася невідповідність між можливостями техніки і технології та архаїчною організацією праці. Вкладаючи значні кошти в нову техніку, підприємці намагалися отримати і швидку віддачу у формі прибутку. Перешкодою на цьому шляху стала

незаінтересованість робітника збільшувати продуктивність праці. Крім цього, наукові дослідження довели, що не в інтересах підприємця подовжувати робочий день, навпаки, його вигідніше скорочувати до 8 годин, оскільки за більшої тривалості робочої зміни знижується продуктивність, а в організмі людини, що працює, накопичується втома, яка загрожує стати хронічною.

Суперечність вирішив Ф. Тейлор, запропонувавши відрядну оплату праці замість почасової. Протягом майже півстоліття відрядна форма оплати праці переважала в основних виробничих цехах. Водночас потреба в наглядачах і контролерах відпала, з'явилися і стали швидко поширюватися служби нормування праці. Робітник, убачаючи пряму залежність між результатами праці та заробітком, сам намагався підвищувати продуктивність праці, тому потреба в спеціальних «підганялах» відпала сама по собі.

У повоєнний період значення відрядної форми заробітної плати в західних країнах стало слабшати через різні причини, але в основному через те, що вона стримувала підвищення якості продукції, а відтак і її конкурентоспроможності.

В Україні відрядна форма стала переважаючою на виробництві в кінці 20-х на початку 30-х років. І нині вона є провідною в основних виробничих цехах, хоча це вже не відповідає інтересам як виробництва, так і самих робітників.

На основі як почасової, так і відрядної форм заробітної плати побудовані різні способи зв'язку трудового внеску робітника з його заробітком, які називаються системами оплати праці. У господарській практиці застосовують прості і преміальні, прямі й посередні (непрямі), акордні і прогресивні системи оплати праці; з преміюванням за індивідуальні та колективні досягнення в праці; системи, що побудовані на тарифній і безтарифній основі.

Правильно дібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професію і кваліфікацію робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. Тому аналіз практики організації заробітної плати, що включає й оцінювання ефективності використовуваних форм і систем, має провадитися систематично і кваліфіковано. Це сприятиме підвищенню результатів виробництва, оптимальному поєднанню інтересів найманого працівника і підприємця (власника).

В організації заробітної плати, коли треба приймати конкретні рішення щодо вибору форм і систем оплати праці,

умов і розмірів преміювання тощо, необхідно враховувати багато різних чинників. До найвагоміших об'єктивних чинників належать: функції працівників у виробничому процесі, зміст і характер їх роботи, умови праці, стратегічні цілі й поточні завдання підприємства, особливості виробництва на конкретних дільницях. Поряд з об'єктивними є і суб'єктивні фактори, на які не можна не зважати: консерватизм мислення, звички і традиції, що склалися, організаційна інертність, яка чинить опір нововведенням.

Різкі зміни у звичному організаційному механізмі настожують і лякають людей, спричинюють інколи навіть неусвідомлений опір. Незначні зміни сприймаються колективом легше, але вони, як правило, малоефективні. Тому потрібна певна послідовність, зваженість під час запровадження принципово нових систем заробітної плати.

Спираючись на наукові дослідження, передовий досвід, керівникам і спеціалістам, зайнятим удосконаленням організації оплати праці, можна рекомендувати таку стратегію:

- нововведення не слід робити частим явищем, працівник повинен бути впевненим, що прийняті «правила гри» зберуться на тривалий період, наприклад, на термін дії колективного договору або галузевої угоди;

- малозначні зміни, як правило, неефективні й на них не слід витрачати час;

- тривалі проміжки часу між виконаною роботою та виплатою заробітної плати знижують для більшості людей стимулюючий вплив оплати праці. Тому виплата заробітної плати має здійснюватися в якомога коротші терміни;

- нові умови оплати праці мають відчутно збільшувати винагороду, адже символічне її підвищення не досягається працівником, а тому мета нововведення не досягається;

- винагороду за працю слід однозначно пов'язувати з кількістю, якістю праці та результатом виконаної роботи, причому цей зв'язок має бути очевидним для всіх;

- суттєві нововведення треба готувати з високою мірою відповідальності, за спеціальним планом, продуманим до дрібниць;

- у процесі підготовки й запровадження нововведень велику увагу слід звернути на навчання персоналу, його психологічну готовність до прийняття нового;

- нововведення в сфері оплати праці краще приживаються, коли вони поєднуються в часі зі значними організаційно-технічними новаціями (реконструкція виробництва, перехід на випуск нової продукції, запровадження нової технології і т.п.);



- у період економічної нестабільності в Україні організаційні зміни в оплаті праці доцільно суміщати з введенням нового розміру мінімальної заробітної плати;

- нововведення, що зачіпають інтереси великих трудових колективів, доцільно відпрацьовувати й випробовувати на вужчій соціально-виробничій базі.

## **5.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

### **5.2.1. Загальні вимоги до побудови системи преміювання**

Центральною ланкою будь-якої преміальної системи є показники, умови й розміри преміювання. Формуючи преміальну систему, необхідно визначитися з таких питань, як джерела виплати премій, періодичність преміювання, категорії персоналу, що підлягають преміюванню, порядок виплати премій. Особливо важливим є питання вибору й обґрунтування показників та умов преміювання.

Нагадаємо, що одне з правил сучасного менеджменту гласить: «Робиться те, і робиться саме так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів — від керівника до вахтера — поводять себе відповідно до чинної системи винагород. Серйозною перешкодою для досягнення результатів є величезна невідповідність між поведінкою, якої вимагають, і поведінкою, яку винагороджують».

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальні стимули найдоцільніше та в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання, а передусім до визначення показників і умов преміювання та їх розмежування.

Насамперед розглянемо спільність і відмінність умов і показників преміювання та як найдоцільніше розподілити «навантаження» між ними.

У найзагальнішому, дещо спрощеному вигляді умови — це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Розмір же премії залежить від показників преміювання, тобто від їх рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання поділяються на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язування проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі аспекти трудової діяльності.

Виконання умов преміювання не є підставою для збільшення розмірів винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премія не сплачується, а за невиконання додаткових умов премія може сплачуватися в менших розмірах (у межах до 50 %).

У разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії збільшується. У разі невиконання основних показників премія не сплачується, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди.

Пристаючи до розробки преміальної системи, слід зважати і на таке. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. За збільшення кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва та основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що стає демотивуючим чинником.

За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2 – 3, за максимально допустиму – 4.

Вибір конкретних показників і умов преміювання — річ надзвичайно складна й відповідальна. Головна вимога полягає в тому, що як показники, так і умови преміювання мають відповідати завданням виробництва і реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Як приклад розглянемо такий показник, як виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції. За його виконання відповідають передусім керівник підприємства, його заступник з виробництва, начальники складальних цехів, а також керівники ряду провідних служб заводу (управління (економічного відділу, відділу маркетингу, фінансового, технологічного). Але якщо цей показник є «вузьким місцем» у діяльності підприємства, то поліпшити стан справ у цьому напрямі можливо за умови заінтересованості робітників, спеціалістів і службовців цехів у виконанні плану поставок за укладеними договорами. Система преміювання зазначених категорій персоналу має включати такі показники і умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіка здавання виробів на склад, ритмічність виробництва. Ці показники залежать від трудових зусиль робітників, спеціалістів і службовців цехів; їх

досягнення забезпечує виконання підприємством договірних зобов'язань щодо поставок продукції.

Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці та підвищення якості продукції, то зняти суперечності можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант — премія за здавання продукції з першого подання оплачується за умови виконання працівником виробничого завдання в установленій номенклатурі. Можливі й інші варіанти ранжування, узгодження умов і показників преміювання.

Для того, щоб показники й умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, важливо визначити рівень (вихідну величину) показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності — зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

Так, наприклад, показник преміювання «виконання договірних зобов'язань з поставок продукції» спрямований на 100-відсоткове виконання укладених угод, але не більше того, оскільки перевиконання суперечить сутності цього показника. Водночас такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості націлюють на подальше поліпшення цих результатів діяльності порівняно з розрахунковим рівнем,

відповідним періодом минулого року, періодом, що передував звітному.

Важливою складовою побудови преміальної системи є обґрунтування розмірів премії. Його мета — забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, «трудомісткість» одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу «однакова премія за однакові додаткові зусилля», можна зробити висновок, що у разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає більших трудових зусиль.

Порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, річ непросте: вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці підприємства. Найприйнятнішим для застосування є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

«Технологію» визначення розмірів премії розглянемо на конкретному прикладі. Припустимо, потрібно визначити розміри премій спеціалістів і службовців підприємства, що для них як основні показники заохочення визначені: виконання плану поставки продукції за укладеними договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2. Інші необхідні вихідні дані і розрахунок розмірів премії наведено в таблиці 18.

За даними таблиці в положення про преміювання слід включити такі розміри премій спеціалістам і службовцям:

за виконання на 100 % плану поставки продукції за укладеними договорами — 15,0 відсотків; за 1 % зростання продуктивності праці — 1,8 відсотка; за 0,1 пункту зниження собівартості продукції — 0,75 відсотка.

До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих працівників, що можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на

підтримання вже досягнених (високих, прийнятних) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання.

Таблиця 18

## ВИХІДНІ ДАНІ Й РОЗРАХУНОК РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ДЛЯ ВКЛЮЧЕННЯ В ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРЕМІЮВАННЯ

Основні показники преміювання	Заплановане зростання (зниження), % (пункти)	Фонд оплати за посадовими окладами, грн	Заплановано на поточне преміювання		Розмір премії, % до посадового окладу (ставки)
			Співвідношення за показниками преміювання	гривень	
Виконання плану поставки продукції за укладеними договорами	100		50	3600	За виконання плану на 100% – 15,0 $\left(\frac{3600}{24000} \cdot 100\right)$
Підвищення продуктивності праці	5		30	2160	За 1% підвищення – 1,8 $\left(\frac{2160}{24000 \cdot 5} \cdot 100\right)$

Зниження собівартості продукції	0,8		20	1440	За 0,1 пункту зниження – 0,75 $\left( \frac{1440}{24000 \cdot 0,8} \cdot 100 \right)$
<b>Усього</b>		24000	100	7200	

Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні основні результати діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії персоналу. Для керівників, спеціалістів і службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники та умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності. Однак в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлено й щомісячну періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі й більш тривалі періоди діяльності, за результати яких нараховується премія.

Під час формування преміальної системи пропонується дотримуватися таких положень:

а) премія не повинна нараховуватися за результати та діяльність працівника, що є обов'язковими й оплачуються в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визнати доцільною виплату премії за мотивами, не зв'язаними з роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід



передбачати в колективному договорі, зміни в який вносять за спільним рішенням сторін.

### **5.2.2. Організація преміювання робітників за основні результати діяльності**

Системи преміювання працівників, у тому числі робітників, можна класифікувати за такими ознаками:

а) за об'єктом стимулювання — індивідуальні й колективні;

б) за кількістю показників, поліпшення яких стимулюється, — прості та складні;

в) за характером зростання заохочувальних виплат — пропорційні, прогресивні, регресивні.

Індивідуальне преміювання (заохочення безпосередньо окремих робітників) слід використовувати лише тоді, коли організація виробництва передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших, за наявності обліку індивідуальних результатів праці, коли виконуються ті види робіт, що потребують особливих навичок, роботи на унікальному обладнанні тощо. У цьому разі всі показники та умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату кожного окремого робітника залежно від індивідуальних результатів роботи.

Колективне преміювання може використовуватися як за колективною, так і за індивідуальною організації праці. Його мета — заінтересувати робітників у загальних, кінцевих результатах роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують залежно від виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху). Надалі колективну премію розподіляють між працівниками з урахуванням їх особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Вибір показників і умов преміювання залежить від завдань, які стоять перед об'єктом стимулювання (робітником, бригадою тощо).

Для працівників основного виробництва показниками преміювання можуть бути:

а) у разі стимулювання поліпшення якості продукції (робіт, послуг) — збільшення кількості продукції, зданої з першого подання; скорочення випадків повернення неякісної продукції, рекламаций; поліпшення гатунку (сортності) продукції; зни-

ження браку, відсутність претензій до продукції (робіт, послуг) з боку служби технічного контролю, споживачів і т.ін.;

б) у разі стимулювання освоєння нової техніки і прогресивної технології — скорочення термінів освоєння прогресивної технології; підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання; підвищення коефіцієнта його завантаження, скорочення експлуатаційних витрат і т.ін.;

в) у разі стимулювання зниження матеріальних витрат — зменшення технологічних втрат порівняно з плановим (нормативним) рівнем, зменшення відходів на одиницю продукції порівняно з фактично досягнутим рівнем; економія сировини, матеріалів, інструменту, паливно-енергетичних ресурсів, запасних частин тощо;

г) у разі стимулювання зростання продуктивності праці — збільшення виробітку продукції; зниження трудомісткості продукції; виконання обсягів робіт меншою кількістю працівників і т.ін.

Як мають поєднуватися показники й умови преміювання, якою має бути їх ієрархія? Якщо умови виробництва потребують, наприклад, першочергового стимулювання підвищення якості продукції, то й показники преміювання мають бути відповідними: поліпшення гатунку продукції, зниження браку, скорочення рекламацій тощо. Водночас умовою преміювання можуть бути один-два показники, що сприяють безумовному виконанню основних виробничих завдань (номенклатури, обсягів робіт, досягнення розрахункової собівартості тощо).

Нижче наведено можливі варіанти встановлення показників і умов преміювання робітників, які об'єднані в бригади.

### ***Варіант 1. Стимулювання зростання продуктивності праці***

Показник преміювання:	Умови преміювання:
зростання продуктивності праці, %	а) виконання плану з номенклатури;
	б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, в прийнятих одиницях вимірювання.

### ***Варіант 2. Стимулювання зростання обсягів виробництва***

Показник преміювання:	Умови преміювання:
-----------------------	--------------------

зростання обсягів  
виробництва, %

а) виконання плану з номенклатури;

б) виконання планового завдання з якості продукції, що випускається, в прийнятих одиницях вимірювання.

Важливе значення під час визначення розміру премії має оцінювання напруженості показників преміювання, яке дозволяє диференціювати розміри премій за підрозділами й робочими місцями, забезпечуючи вищу винагороду за працю більшої інтенсивності.

Напруженість планових завдань для цехів і дільниць можна оцінювати, визначаючи коефіцієнт використання виробничої потужності; коефіцієнт завантаження обладнання; показники, що характеризують рівень якості продукції, її собівартості, трудомісткості. З огляду на це розміри премій робітникам (колективам бригад), встановлені за виконання виробничих (нормованих) завдань, інших основних техніко-економічних показників доцільно, додатково диференціювати залежно від напруженості виробничої діяльності.

Приклади побудови шкал диференціації розмірів премій робітникам (колективам бригад) з урахуванням названих вище чинників наведено в таблицях 19–21.

Організуючи преміювання робітників, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, слід застосовувати показники, що безпосередньо характеризують якість їх роботи: забезпечення ритмічної роботи обладнання, що обслуговується, підвищення коефіцієнта його використання; збільшення часу ефективної роботи обладнання; зменшення кількості випадків та тривалості виходу обладнання з ладу; збільшення міжремонтного періоду експлуатації, скорочення витрат на обслуговування і ремонт обладнання; безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментом, оснащенням тощо.

Таблиця 19

**ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ (КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧИХ (НОРМОВАНИХ) ЗАВДАНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД ВИРОБІТКУ І ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ (РОБОТИ)**

Фактичний виробіток на одного робітника (шт., нормогод.) у день порівняно з	Обсяг браку до всього обсягу випуску продукції, %			
	0 –	0,51 –	0,61 –	0,71 –   0,81 –

прийнятим її нормативним рівнем (100)	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
	Розмір премії				
110	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
100	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6
90	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
80	0,8	0,7	0,6	0,5	—

Таблиця 20

**ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ (КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧИХ (НОРМОВАНИХ) ЗАВДАНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ЗДАВАННЯ ПРОДУКЦІЇ З ПЕРШОГО ПОДАННЯ ТА КОЕФІЦІЕНТА ВИКОРИСТАННЯ ОБЛАДНАННЯ**

Процент здавання продукції з першого подання  (норматив — 90)	Коефіцієнт використання обладнання (норматив — 0,80)			
	0,85– 0,90	0,80– 0,84	0,75– 0,79	0,70– 0,74
	Розмір премії до суми премії за виконання встановленого показника, %			
Нижче 80	Не нараховується			
80 – 84	80	70	60	50
85 – 89	90	80	70	60
90 – 94	100	90	80	70
95 – 97	105	100	90	80
98 і вище	110	105	100	90

Таблиця 21

**ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ РОБІТНИКАМ (КОЛЕКТИВАМ БРИГАД) ЗА ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧИХ (НОРМОВАНИХ) ЗАВДАНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД ЧАСТКИ ТЕХНІЧНО ОБГРУНТОВАНИХ НОРМ У ТРУДОМІСТКОСТІ ВИКОНУВАНИХ РОБІТ**

Показники	Частка технічно обгрунтованих норм у трудомісткості виконуваних робіт, %						
	90	85	80	75	60	50	до 50

преміювання	Розмір премії до відрядного заробітку (тарифної ставки), %						
	Виконання місячних виробни- чих завдань	25	23	21	19	17	15
За кожний відсоток переви- конання виробни- чих завдань	3	2,5	2,0	1,5	1,0	0,5	—

Робітників-контролерів слід преміювати тільки за показниками, що характеризують їхні зусилля стосовно поліпшення якості продукції, що випускається, незалежно від інших результатів роботи. До таких показників належать: скорочення повернень продукції з подальших операцій, відсутність виходу продукції з браком, виконання планів (програм) для профілактики браку. Розміри премій цих робітників встановлюють залежно від того, наскільки стабільні результати їх роботи, тобто протягом якого періоду вони досягають позитивних результатів у забезпеченні високої якості продукції (роботи).

За умов бригадної форми організації й оплати праці премія нараховується:

\* за почасової оплати — на заробіток бригади за тарифними ставками (місячними окладами) за фактично відпрацьований час;

\* за відрядної оплати — на відрядний заробіток бригади.

Звернімо увагу на особливості нарахування премії колективу бригади, яка працює меншою, ніж встановлено завданням, чисельністю. Цій бригаді (бригадам) рекомендується нараховувати колективну премію на фонд оплати за тарифними ставками (місячними окладами), виходячи з нормативної (планової), а не фактичної чисельності.

Нараховану бригаді загальну суму премій розподіляють між її членами з урахуванням особистого внеску в загальні результати. За період інтенсивного розвитку колективних форм організації праці (80-ті роки) на практиці відпрацьовано різноманітні варіанти визначення особистого внеску членів бригад на основі розрахунку коефіцієнта трудової участі

(КТУ). Методика розрахунку КТУ залежно від порядку визначення його базового рівня та складу оціночних показників, що підвищують або знижують його, може бути різною. Проте загальна формула визначення КТУ залишається єдиною і має такий вигляд:

$$\text{КТУ} = K_6 + \sum_{i=1}^m K_{\text{п}} + \sum_{i=1}^p K_{\text{з}}$$

$K_6$  — базовий рівень КТУ;

$K_{\text{п}}$  — значення показників, які підвищують коефіцієнт;

$K_{\text{з}}$  — значення показників, які знижують коефіцієнт;

$m, p$  — кількість показників, які враховуються.

Розподіляючи премію між членами бригади, базовий коефіцієнт  $K_6$  найчастіше беруть за одиницю. Проте можливе використання й інших підходів, коли базовий коефіцієнт, наприклад, диференціюється за професіями робітників, а у разі залучення до складу бригади спеціалістів — і за категоріями персоналу. Підходи до визначення базового рівня КТУ можуть бути такими:

а) як відношення місячної тарифної ставки (посадового окладу) до мінімальної тарифної ставки (посадового окладу) працівника бригади;

б) як відношення часової тарифної ставки робітника, розрахованої виходячи із середнього розряду виконуваних ним робіт, до тарифної ставки робітника основної професії в цій бригаді;

в) як відношення тарифної ставки (посадового окладу) з урахуванням поточної премії до середнього рівня заробітної плати в бригаді.

Нижче як приклад наведені показники та їх значення, які можуть бути використані для коригування базового рівня КТУ членам бригад залежно від їх внеску в загальні результати.

### **Показники зміни (підвищення, зниження) базових рівнів КТУ членів бригади**

Показники	Розміри підвищення або зниження
-----------	------------------------------------

ня

#### *1. Показники підвищення*

1.1. Високий рівень (вище середнього) виконання виробничих завдань +0,10 – 0,50

- 1.2. Виконання робіт за суміжними професіями або за відсутніх членів колективу +0,10 – 0,50
- 1.3. Висока професійна майстерність +0,10 – 0,25
- 1.4. Виявлення ініціативи в освоєнні й застосуванні передових методів праці й досягнення на цій основі високого рівня її продуктивності +0,10 – 0,25
- 1.5. Практична допомога молодим робітникам, яка сприяла зростанню їх професійної майстерності, надання допомоги членам бригади, які відстають +0,05 – 0,25
- 1.6. Економне використання сировини, матеріалів, інструменту, енергії тощо +0,10 – 0,35

## *2. Показники зниження*

- 2.1. Невиконання виробничих завдань – 0,10 – 0,50
- 2.2. Недостатня професійна майстерність, що виявляється у виготовленні неякісної продукції, недотриманні технологічного процесу, діючих стандартів – 0,10 – 0,30
- 2.3. Витрата сировини, матеріалів, інструменту тощо понад установлені нормативи – 0,10 – 0,25
- 2.4. Порушення трудової дисципліни – 0,10 – 0,25
- 2.5. Порушення правил експлуатації обладнання – 0,05 – 0,15

Відповідно до практики, яка склалася у попередні роки, розподілом нарахованої загальної суми премії між членами бригади займався сам колектив. Така практика означала, що трудовий внесок конкретного виконавця остаточно оцінював не роботодавець, а колектив.

За умов функціонування загальнодержавної власності, коли і роботодавець, і найманий працівник були її співвласниками (хоча й формально), передавання колективу права оцінювати трудовий внесок конкретних виконавців мало певний сенс.

Чи відповідає ця практика новим економічним умовам, а саме зміні відносин власності? Очевидно, ні. Нині реальністю стає багатоманітність форм власності й господарювання. Трудовий колектив не завжди є власником, і він не може брати на себе зобов'язання оцінювати своїх членів. Уявімо, що той чи інший член колективу забажає бути оціненим не колективом, а роботодавцем, з яким він уклав трудовий договір. Як бути?

На нашу думку, розподіл премії між членами бригади має бути функцією роботодавця й менеджера (фахівця), якому він

делегує (доручає) цю функцію, з урахуванням пропозицій колективу щодо оцінювання внеску окремих виконавців.

### **5.2.3. Організація преміювання спеціалістів і службовців за основні результати діяльності**

Організація преміювання різних функціональних груп спеціалістів і службовців має суттєві відмінності. Так, спеціалістів основних виробничих підрозділів (цехів, дільниць) рекомендується преміювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства в цілому.

Показники преміювання мають передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу, інтенсивніше використання виробничого потенціалу, прискорення впровадження досягнень науки і техніки, прогресивних методів організації виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, забезпечення ритмічності виробництва, поліпшення якості продукції.

Спеціалістів допоміжних цехів і дільниць доцільно преміювати за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів, однак з обов'язковим урахуванням загальних підсумків роботи підприємства.

Вельми різноманітними є підходи до організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів (відділів). Ці підрозділи створюються для виконання відповідних управлінських функцій, що сприяють ефективній діяльності підприємства в цілому. За таких умов відривати преміювання спеціалістів і службовців функціональних служб від результатів діяльності підприємства в цілому недоцільно.

Водночас, організуючи преміювання зазначеної категорії персоналу, не можна не враховувати показники, що характеризують результати діяльності відповідних підрозділів і внесок конкретних виконавців.

У практиці роботи підприємств найчастіше використовують такі варіанти організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів:

а) за показниками, що характеризують результати роботи певного підрозділу, з використанням як додаткових показників (або умов преміювання) основних результатів діяльності підприємства в цілому;

б) за показниками, що відображають основні результати діяльності підприємства, з використанням як додаткових



показників (або умов преміювання) результатів роботи певного підрозділу;

в) за показниками преміювання, що відображають результати роботи як даного підрозділу, так і підприємства в цілому.

У таблиці 22, як приклад, наведено варіант вибору показників і умов преміювання спеціалістів і службовців провідних технічних та економічних служб підприємства.

*Таблиця 22*

**УМОВИ І ПОКАЗНИКИ ПРЕМІЮВАННЯ ПРОВІДНИХ ТЕХНІЧНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ ВІДДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Назва відділу	Показники преміювання
Відділ головного конструктора	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану підготовки виробництва й випуску нових виробів</li> <li>2. Виконання встановленого завдання щодо підвищення технічного рівня виробів</li> </ol>
Відділ головного технолога	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану-графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів</li> <li>2. Досягнення запланованого рівня продуктивності праці на підприємстві в цілому</li> </ol>
Відділ головного механіка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного і вантажопідйомного обладнання</li> <li>2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту і технічного стану технологічного та вантажопідйомного обладнання</li> </ol>
Відділ головного енергетика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту енергетичного обладнання</li> <li>2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів</li> </ol>
Виробничо-диспетчерський відділ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту енергетичного обладнання</li> <li>2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів</li> </ol>

Економічний відділ	щодо якості ремонту й технічного стану енергетичного обладнання
Відділ організації праці та заробітної плати	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції</li> <li>2. Дотримання встановленого нормативу незавершеного виробництва по підприємству в цілому</li> </ol>
Відділ збуту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якісна розробка і своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань (техніко-економічних показників)</li> <li>2. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану-графіка перегляду чинних норм трудових затрат</li> <li>2. Виконання плану-графіка нормування нових технологічних процесів</li> <li>3. Дотримання нормативу співвідношення між зростанням середньої заробітної плати персоналу підприємства і продуктивністю праці</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виконання плану-графіка відвантаження готової продукції</li> <li>2. Дотримання нормативу залишків готової продукції на складі</li> </ol>

Практика нарахування премії колективу підрозділу (відділенню, відділу, сектору тощо) потребує встановлення правил її розподілу між конкретними виконавцями. Премії рекомендують розподіляти між спеціалістами і службовцями з використанням КТУ. Як параметри для оцінювання особистого трудового внеску доцільно використовувати: обсяг виконаних робіт з конкретної функції управління, їх інтенсивність,

якість роботи, рівень організації праці, виробничу й творчу активність, виконавчу і трудову дисципліну тощо.

Розглянемо на конкретному прикладі розподіл колективної премії між працівниками відділу з використанням КТУ.

*Вихідні дані*

1. Розмір нарахованої колективу премії (у відсотках до суми посадових окладів) — 30,0.
2. Сума посадових окладів по відділу — 920 грн.
3. Загальна сума премії на відділ — 276 грн.  
( $920 \cdot 30 : 100$ )

Якщо колектив відділу виконує всі передбачені роботи меншою чисельністю, частка колективної премії, яка припадає на посадовий оклад вакантної посади, має розподілятися між членами цього колективу.

Розподіл колективної премії наведено в таблиці 23.

Таблиця 23

## РОЗПОДІЛ КОЛЕКТИВНОЇ ПРЕМІЇ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ ВІДДІЛУ

Прізвище, ім'я, по батькові	Поса- довий оклад, грн.	Відпра- цьовано днів у місяці	Поса- довий оклад за відпрацьовані дні, грн.	КТУ	Приведений оклад		Розмір премії	
					грн. (гр.4 Ч Ч гр.5)	питома вага в загальній сумі приведе- них окладів, %	грн. (276Ч Ч гр.7): 100	в % до посадо- вого ок- ладу (гр.8 : :гр.2)·100
Мельник В.І.	210	22	210	1,0	210	28,9	79,8	38,0
Шевчук А.С.	170	22	170	0,8	136	18,7	51,6	30,4
Яременко О.С.	160	11	80	1,0	80	11,0	30,4	19,0
СолдатенкоМ.О.	150	22	150	1,2	180	24,8	68,4	45,6
Власенко Н.С.	110	22	110	1,1	121	16,6	45,8	41,6
Економіст (вакансія)	120	—	—	—	—	—	—	—

<b>Усього</b>	920	Ч	720	Ч	727	100,0	276	30,0
---------------	-----	---	-----	---	-----	-------	-----	------

#### **5.2.4. Організація преміювання персоналу за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами**

Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення на цій основі високої конкурентоспроможності підприємства, його прибутковості безпосередньо зв'язані з пошуком і використанням внутрішніх резервів, до яких належить зниження трудомісткості продукції (робіт).

Успішне вирішення цього завдання значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання, від того, наскільки економічні умови сприяють широкому застосуванню прогресивних норм трудових витрат.

Ще на початку 90-х років чинна на підприємствах України система матеріального стимулювання, в тому числі за впровадження прогресивних норм трудових витрат і зниження трудомісткості продукції, була жорстко регламентована законодавчими й нормативними актами, як щодо визначення джерел заохочення, так і щодо розмірів, умов виплати премій, доплат, надбавок тощо.

Основи організації матеріального стимулювання за зниження трудомісткості продукції та відповідні її методи були започатковані вже в середині 80-х років, а деякі з них і раніше. Якщо відкинути суто адміністративні, обмежувальні елементи цієї системи стимулювання, основні положення її побудови можуть використовуватися і за сучасних умов.

Система матеріального стимулювання запровадження прогресивних норм як передумови зниження трудомісткості продукції, що склалася в народному господарстві України, передбачає:

- \* додаткову оплату праці робітників у разі переходу на нові норми трудових витрат на період освоєння цих норм;
- \* підвищення на 20 % відрядних розцінок у разі впровадження технічно обгрунтованих норм праці;
- \* підвищення на 10 % тарифних ставок у разі впровадження технічно обгрунтованих норм праці на роботах, що оплачуються почасово;
- \* одноразову винагороду робітникам за перегляд норм з їхньої ініціативи;
- \* одноразову винагороду керівникам, спеціалістам і службовцям за розробку та впровадження організаційно-технічних заходів, що забезпечують зниження трудомісткості продукції;

\* коригування розмірів премій керівників, спеціалістів і службовців, що нараховані за основні результати господарської діяльності, залежно від виконання плану зниження трудомісткості та досягнення проектного рівня трудових витрат;

\* встановлення надбавок до посадових окладів нормувальників у розмірі до 50 % за умови досягнення високого рівня нормування праці в закріплених підрозділах.

З прийняттям Закону України «Про підприємства в Україні» раніше встановлені обмеження розмірів економії, яка може спрямовуватися на стимулювання зниження трудових витрат, є компетенцією підприємства.

Створюючи нову систему матеріального стимулювання, слід пам'ятати, що раціональні зерна попередніх систем матеріального заохочення працівників за впровадження прогресивних норм і скорочення трудомісткості продукції можуть і повинні використовуватися в ринкових умовах.

Протягом останніх років організація нормування праці, якість чинних норм трудових затрат значно погіршилися. Проте вже найближчим часом економія трудових затрат стане першочерговою потребою підприємств.

Відрядно, що чимало підприємств України й за сучасних умов попри всі негаразди в економіці не тільки не відмовилися від практики матеріального стимулювання зниження трудомісткості продукції, а й удосконалюють її. Досвід цих підприємств підтверджує наявність прямої залежності між ефективністю роботи з управління трудовими витратами та економічним становищем підприємства, а отже, він заслуговує на підтримку й поширення.

Протягом останніх років (починаючи з середини 80-х) позитивного досвіду в організації матеріального стимулювання за зниження трудомісткості набуто в об'єднанні «Новокраматорський машинобудівний завод». В об'єднанні діє Положення про матеріальне заохочення працівників за вдосконалення нормування праці і зниження трудомісткості. Цим Положенням передбачено, що норма, яка виконується на 120 – 130% і більше, вважається застарілою й підлягає перегляду. Робітникам, спеціалістам і службовцям, з ініціативи яких переглядаються чинні в цехах норми, виплачується винагорода. Більшу винагороду одержують ті робітники, за пропозицією яких норми доведено до рівня технічно обґрунтованих. На преміювання спеціалістів і службовців спрямовується від 20 до 50 % розрахункової економії від зниження трудомісткості продукції. Крім цього, на заохочення працівників за сприяння

впровадженню прогресивних норм затрат праці використовується до 10 % розрахункової економії.

Упроваджено преміювання за зниження трудомісткості внаслідок планового перегляду норм виробітку. Для заохочення виділяється 10 % фактичної економії фонду заробітної плати від перегляду норм на верстатні роботи і 7 % — на всі інші. У разі перевиконання календарних планів такого перегляду відрахування на преміювання збільшуються відповідно до 20 і 10 %. Ці кошти розподіляються так: 65 % — на преміювання працівників цехів, 30 % — працівників конструкторсько-технологічних відділів і 5 % — працівників заводууправління.

Позитивний досвід стимулювання зниження трудомісткості продукції нагромаджено у ВО «Калужський турбінний завод» (Росія), яке у 80-х роках було ініціатором запровадження бригадної форми організації праці. В об'єднанні у разі переглядання норм за календарним планом на преміювання робітників, спеціалістів і службовців використовується до 50% одержаної за звітний квартал економії фонду заробітної плати.

Коли переглядаються чинні норми часу з ініціативи робітників, що входять до складу бригад, додатково проводиться виплата їм одноразової винагороди. Виплата одноразової винагороди може поширюватись і на робітників тих бригад, які підтримали цю ініціативу й перейшли на роботу за прогресивними нормами трудових затрат, а також на спеціалістів, які беруть безпосередню участь у вдосконаленні нормування праці й надають практичну допомогу ініціаторам перегляду норм. Проте передовсім заохочення поширюється на майстрів і нормувальників цехів.

Робітникам, які працюють за новими (переглянутими) нормами, встановлюється доплата за освоєння цих норм у розмірах, що передбачені спеціальною шкалою (табл. 24).



Таблиця 24

## ДОДАТКОВА ОПЛАТА ЗА ОСВОЄННЯ ПЕРЕГЛЯНУТИХ НОРМ ПРАЦІ У ВО «КАЛУЗЬКИЙ ТУРБІННИЙ ЗАВОД»

Процент підвищення в разі перегляду	Місяць	Додаткова оплата в % від різниці між розцінками за старими та новими нормами в разі перегляду норм		Процент підвищення в разі перегляду	Місяць	Додаткова оплата в % від різниці між розцінками за старими та новими нормами в разі перегляду норм	
		за календарним планом	з ініціативи робітників			за календарним планом	з ініціативи робітників
До 20	1-й	60/50	70/50	Понад 20	1-й	70/50	90/60
	2-й	55/40	65/40		2-й	60/40	80/50
	3-й	50/30	55/30		3-й	55/30	70/40
	4-й	35/-	40/-		4-й	50/25	60/30
	5-й	30/-	35/-		5-й	45/-	55/25
	6-й	-/-	30/-		6-й	40/-	45/-

Заслугове на увагу практика об'єднання «АвтоВАЗ» щодо преміювання за зниження трудових затрат і досягнення проектної трудомісткості. У цьому об'єднанні в системі оплати праці премія за зниження трудомісткості відіграє важливу роль у стимулюванні заінтересованості бригад в освоєнні проектних норм та наступному їх зниженні.

**Розмір премії залежно від рівня освоєння проектної трудомісткості в об'єднанні «АвтоВАЗ»**

Рівень освоєння проектної трудомісткості	Розмір премії, % до тарифної ставки
Від 1,4 і вище	10
Від 1,3 до 1,4	12
Від 1,2 до 1,3	14
Від 1,1 до 1,2	16
Від 1,0 до 1,1	18
При $K=1,0$	20
Від 0,99 до 1,0	21
Від 0,98 до 0,99	22
Від 0,97 до 0,98	23
Від 0,96 до 0,97	24
Від 0,95 до 0,96	25

На період досягнення проектної трудомісткості в об'єднанні розробляються графіки та конкретні заходи, що забезпечують досягнення запроєктованих норм трудових затрат.

Різноманітність засобів заохочення працівників до скорочення трудомісткості й роботи за прогресивними нормами цілком виправдана. Вона зумовлена конкретними особливостями й завданнями, що вирішуються трудовими колективами в певний період.

Для подальшого підвищення ефективності стимулювання за зниження трудомісткості продукції необхідно дотримуватися таких умов: заохочувати працівників до зниження трудомісткості продукції, яка виготовляється не менше ніж один рік; заінтересовувати робітників у якомога скорішому освоєнні нових норм виробітку, а спеціалістів — у створенні необхідних умов для високопродуктивної праці робітників; ширше залучати робітників до розробки і впровадження заходів з плану технічного розвитку та організації виробництва, а також нових норм праці; створювати на кожному робо-

чому місці умови для швидшого освоєння нових, технічно обґрунтованих норм.

### **5.2.5. Одноразові премії та винагороди: призначення, структура, особливості застосування за сучасних умов**

Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дійовість організації оплати праці. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в працівників якости, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість фірмі, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального й морального заохочення з огляду на таке. Як свідчить практика й дані спеціальних соціологічних і психологічних досліджень, людям притаманні висока адаптивність і швидке звикання до незмінної, усталеної системи стимулювання. Якщо позитивне підкріплення (заохочення) стає очікуваним (передбачуваним), то воно втрачає свою мотивуючу силу — працівник просто перестає реагувати на нього. Більше того, відсутність такого очікуваного підкріплення породжує негативні емоції, невдоволення і сприймається як несправедливість, відтак замість мотивуючого ефекту з'являється демотивуючий. На думку психологів, одне з правил управління мотивацією можна сформулювати так: непередбачувані та нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані й прогнозовані.

Слід також зазначити, що за допомогою одноразових премій і винагород можна виправити «перекоси» в оплаті праці, які часто виникають на виробництві, прискорювати вирішення термінових, непередбачуваних завдань, винагороджувати показники та характеристики трудового внеску, які не враховуються постійними (регулярними) заохочувальними системами.

До останнього часу порядок застосування одноразових премій і винагород жорстко регламентувався з боку державних органів як щодо самих джерел формування, так і щодо порядку їх використання. У цьому вбачалося забезпечення «справедливості» у розподільчих відносинах.

До 1965 р. одноразові заохочення сплачувались із фонду директора і фонду майстра. Згодом основним джерелом одноразових премій і винагород став фонд матеріального заохочення, що формувався за рахунок прибутку підприємств.

На початку 90-х років на підприємствах застосовувалися три основні види одноразових премій і винагород. Першою за значущістю була винагорода за підсумками роботи колективу за рік, мета якої — пов'язати заробітну плату працівників з кінцевими результатами діяльності підприємства. Річна винагорода або «тринадцята» заробітна плата мала сприяти забезпеченню поєднання особистого й колективного інтересів, посиленню заінтересованості «співвласників» загальнонародного надбання в його раціональному використанні, закріпленню кадрів на виробництві.

Зауважимо, що ця форма заохочення була сприйнята на підприємствах у цілому схвально й мала певний позитивний вплив на діяльність колективів. Проте високої матеріальної і трудової мотивації за тогочасних умов не було досягнуто. Особливого «підкування» за загальні результати діяльності підприємства не спостерігалось.

Другим видом поширеного одноразового заохочення виступало на той час заохочення переможців внутрішньовиробничого соціалістичного змагання. Різноманітних форм змагання було досить багато, їх підсумовували регулярно і вручення премій переможцям було масовим явищем. Проте мотивуючої ролі вони знову ж таки не відігравали. Перешкодою тому були формалізм у змаганні, адже змагалися не стільки люди, скільки «папери», відсутні були достатньо об'єктивні критерії оцінювання результатів змагання, процвітала зрівнялівка, та й розміри премій були незначні.

Третім помітним у матеріальному відношенні видом заохочення була винагорода працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань. Радянська організація праці і виробництва, як відомо, ніколи не відзначалася високою якістю. Дефіцити, простої та аврари були постійними. За таких умов до особливо важливих виробничих завдань нерідко належала робота у вихідні дні або понад норму в третій декаді місяця, коли «штурмувалось» виконання планового завдання. Цей вид заохочення використовувався і для залучення працівників для роботи в підшефних колгоспах та інших організаціях, виконання невластивих функцій постачальника, чергувань у народній дружині. На заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань «списувалось» і преміювання у зв'язку з професійними святами, ювілейними

датами тощо. Ясна річ, що це було вимушеним заходом з боку керівництва підприємства в умовах жорсткої регламентації діяльності і боротьби державних чиновників за «справедливий» розподіл.

Відхід від попередньої системи господарювання вніс суттєві зміни в умови і порядок використання розглянутих вище видів заохочення. Розглянемо зміни у використанні винагороди за підсумками роботи підприємства за рік. Як свідчить практика, цей вид заохочення застосовують на підприємствах різних форм власності, але з огляду на нові умови функціонування підприємств із суттєвими відмінностями від колишнього порядку.

У багатьох акціонерних товариствах, де контрольний пакет акцій належить державі, а також на державних підприємствах, цей вид заохочення використовують у традиційній формі. Водночас винагороди диференціюють залежно від стажу роботи з урахуванням деяких інших чинників: умови у важкість праці (на роботах з важкими і шкідливими умовами праці встановлюються підвищені розміри річної винагороди); значущість саме цього виду праці для підприємства (вищі винагороди призначаються працівникам провідних професій, відповідальних ланок виробництва).

Відбулися зміни в порядку планування розмірів винагороди та її нарахування конкретним працівникам. За умов невизначеності економічних результатів діяльності, наявності інфляційних процесів, як правило, не застосовується планування абсолютних розмірів винагороди та резервування коштів.

Ще донедавна розмір винагороди працівникам найчастіше, визначався в днях заробітку. Приклад шкали наведено нижче.

Тривалість безперервного стажу роботи на підприємстві	Кількість днів для оплати за середньоденним заробітком
від 1 до 3 років	7
від 3 до 8 років	10
від 8 до 12 років	14
понад 12 років	20

За умови інфляційних процесів така практика визначення винагороди недоцільна. Аналіз свідчить, що нині на підприємствах переважно застосовується коефіцієнтна форма визначення розмірів винагороди залежно від стажу.

Наприклад, для найменшого стажу встановлюється коефіцієнт 1,0, а далі він збільшується: 1,2; 1,4; 1,6; 1,8. Такий підхід дозволяє заздалегідь не фіксувати обсяг коштів на встановлення винагороди, а виділяти їх, виходячи із ситуації, що склалася в кінці року.

Друга важлива трансформація цього виду винагороди полягає у відмові від формування коштів на винагороду в структурних підрозділах підприємства, що мало місце раніше на більшості великих підприємств. За сучасних умов кошти для винагороди за підсумками роботи за рік формуються на зазначених вище підприємствах, як правило, централізовано.

Третя важлива особливість застосування цього виду винагороди полягає в тому, що на державних підприємствах вона розглядається переважно як засіб розподілу наявних коштів, що спрямовуються на споживання.

В акціонерних товариствах закритого типу має місце відмова у масовому порядку від винагороди за підсумками року як форми заохочення для поліпшення кінцевих результатів діяльності. Цю функцію перебирають на себе дивіденди на акції членів закритого акціонерного товариства. Щодо таких товариств відмова від традиційної річної винагороди є правомірною, але за умови рівномірного розподілу акцій серед персоналу.

Неоднозначною є практика застосування винагороди за підсумками роботи за рік у відкритих акціонерних товариствах, де контрольний пакет акцій не належить державі. Одні товариства сплачують як дивіденди, так і річні винагороди, інші — тільки дивіденди. Зважаючи на нерівномірний розподіл акцій серед членів колективу, наявність у його складі неакціонерів, відмова від винагороди за підсумками роботи за рік у таких товариствах вважається помилковою. У цьому можна пересвідчитись на зарубіжному досвіді. Зарубіжні акціонерні товариства — це, як правило, товариства відкритого типу, і абсолютна їхня більшість широко практикує річні винагороди у формі «участі в прибутках», в «успіху підприємства» тощо.

Як свідчить вітчизняний досвід, набуває поширення практика застосування винагороди за підсумками діяльності за рік і на приватних підприємствах. Будучи реально зв'язаною з кінцевими результатами діяльності підприємства, ця винагорода відіграє значну мотивуючу роль. Недоліки у практиці застосування річної винагороди на приватних підприємствах полягають у недостатньому організаційно-методичному забезпеченні цієї форми заохочення. Потребують розробки відповідні положення, критерії диференціації винагород, інші

методичні матеріали внутрішнього характеру. Не слід забувати, що кожна справа має починатися з її організації. Не випадково кажуть: «Усе погане приходить само собою, а добре потребує належної організації».

За нових економічних умов має відбутися (і вже почастіше відбувається) трансформація процесів заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань. Головна їх ознака — значне скорочення сфери застосування з таких причин.

По-перше, відпала необхідність «штурмувати» виконання планів, що доводяться в централізованому порядку. Плани розробляє само підприємство й у разі необхідності воно їх коригує. По-друге, виконання термінових замовлень стає можливим за рахунок раціональнішої організації виробництва і праці, високої мобільності виробництва і, як правило, без додаткової оплати. За необхідності може бути встановлено надбавку на строк виконання термінового завдання. Проте це не виключає можливості використання зазначеного виду заохочення, але за якихось непередбачуваних обставин — ліквідація аварії, усунення раптових неполадок, наслідків стихійного лиха, термінового замовлення тощо. На кожному підприємстві доцільно мати положення про порядок заохочення працівників за виконання особливо важливих (непередбачуваних) робіт.

Потребує змін і колишня практика заохочення переможців внутрішньовиробничого змагання. Водночас зазначимо, що відмова від тогочасних форм змагання, від «зарегламентованої» системи його організації не означає, що змагальність на виробництві взагалі втратила своє значення. Повністю втратило сенс так зване «соціалістичне» змагання з його ідеологічними атрибутами. Проте дух змагальності, суперництва, здорової конкуренції, притаманний ринковим умовам господарювання, потребує відродження внутрішньовиробничого змагання, а отже, і запровадження системи заохочування його переможців.

Нині на багатьох акціонерних підприємствах проводяться конкурси на звання «Кращий за професією», «Кращий раціоналізатор», запроваджуються інші форми конкурсної оцінки («Краще робоче місце», «Підрозділ високої якості роботи» і т.п.).

Виробниче змагання між підрозділами підприємства слід організувати окремо за такими групами: основне виробництво, допоміжне виробництво, структурні підрозділи апарату управління. Виділення однорідних підрозділів в окрему групу має сприяти забезпеченню порівнянності результатів

їх діяльності та об'єктивності підсумків змагання. Важливою складовою розробки умов змагання є визначення показників, за якими підсумовують результати змагання. Це має бути обмежений набір чітко визначених показників, які всебічно й об'єктивно характеризують кінцеві результати діяльності підрозділу. До такого переліку не слід включати показники, що масово використовувалися раніше: кількість випадків порушення трудової дисципліни, охоплення бригадною формою організації праці, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію тощо. Оцінки реальних економічних результатів вони безпосередньо не стосуються.

Під час підсумовування результатів змагання показники треба порівнювати переважно з попереднім періодом або з нормативними значеннями, наявними можливостями. Порівняння з плановими завданнями має відійти на другий план, хоча й воно можливе за умови обґрунтованості цих завдань, формування їх на основі прогресивних нормативів.

Слід покінути з одним із головних недоліків нинішньої практики — зрівняльного розподілу преміального фонду між переможцями змагання. Умови змагання мають передбачати порядок визначення як загальної суми коштів для підрозділу-переможця, так і окремого заохочення для працівника з урахуванням «порогу відчутності», сутність якого вже розглядалася.

## **6. ДОПЛАТИ ТА НАДБАВКИ ДО ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ**

### **6.1. ДОПЛАТИ ТА НАДБАВКИ ДО ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ: СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ**

Доплати та надбавки є самостійним елементом заробітної плати з погляду її структури. Водночас вони є складовою тарифної системи. Остання в класичному розумінні є інструментом диференціації та регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від кваліфікаційного рівня, складності виконуваних робіт, їх відповідальності, а також умов та інтенсивності праці, специфічних особливостей підприємства.

З огляду на функціональне призначення доплати та надбавки є тим елементом тарифної системи, за допомогою якого компенсують або винагороджують за суттєві відхилення від умов роботи, які визнаються нормальними й безпосередньо не враховуються в тарифних ставках і посадових окладах.



Перша відмінність доплат і надбавок від тарифу — неов'язковість, оскільки відповідні відхилення можуть бути, а можуть і не бути.

Друга відмінність — рухливість, диференціація залежно від співвідношення фактичних і нормативних умов роботи.

Третя відмінність доплат і надбавок від тарифу — непостійність. Їх нараховують доти, доки фактичні умови роботи відхиляються від загальноприйнятих.

Перелік доплат і надбавок, які застосовуються підприємствами, налічує понад 50 назв (видів). Частина їх передбачено Кодексом законів про працю та іншими актами законодавства України, а частину, і досить значно, було впроваджено ще спеціальними постановами уряду колишнього Радянського Союзу.

За умов планової економічної системи перелік доплат і надбавок, що могли застосовуватися на підприємствах, їх розміри, порядок встановлення і умови виплати жорстко регламентувалися законодавчими й нормативними актами.

З прийняттям Законів України «Про підприємства в Україні», «Про оплату праці» встановлені раніше обмеження з боку держави щодо застосування доплат і надбавок втратили чинність. Так, Законом України «Про підприємства в Україні» (стаття 19), уведеним в дію з 1 квітня 1991 р., передбачено, що підприємство самостійно встановлює форми, системи й розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Закон України «Про оплату праці» (ст.15) конкретизує цю норму та передбачає зокрема, що умови запровадження й розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочуваних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Цією самою статтею передбачено, що в разі, коли колективний договір на підприємстві не укладено, власник або вповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом, що репрезентує інтереси більшості працівників, а за його відсутності — з іншим уповноваженим до представництва органом.

Таким чином, за нових економічних умов визначення переліку, розмірів доплат і надбавок та умов їх запровадження — це виключне право підприємства, яке реалізується в ході переговорів між роботодавцем і профспілковим або іншим уповноваженим на представництво органом і закріплюється в колективному договорі. Разом з тим розміри доплат і надбавок не мо-

жуть бути меншими за передбачені законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Обмежувачами встановлення доплат і надбавок є економічна та соціальна доцільність і фінансові можливості підприємства.

Розглядаючи сутність надбавок зазначимо, що вони пов'язані з якістю роботи конкретного працівника, мають чітко виражений стимулюючий характер, і перелік їх, що склався на практиці, достатньо обмежений. Найсуттєвішими серед них є надбавки:

- \* за високу професійну майстерність робітників;
- \* за високі досягнення в праці службовців;
- \* за вислугу років;
- \* за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи;
- \* за знання й використання в роботі іноземних мов.

Доплати можна класифікувати за різними ознаками, а передусім за ознакою сфери трудової діяльності (докладання праці).

За цією ознакою їх розподіляють на дві значні групи:

- \* доплати, які не мають обмежень щодо сфери трудової діяльності;
- \* доплати, що застосовуються тільки в певних сферах прикладання праці.

До першої групи належать доплати:

- \* за роботу в наднормовий час;
- \* особам, які не досягли вісімнадцяти років, за скороченої тривалості їх щоденної роботи;
- \* робітникам, які виконують роботи нижчих тарифних розрядів (різниця між тарифною ставкою робітника виходячи з його фактичного розряду і тарифною ставкою, встановленою для роботи, що виконується);
- \* за час простою, який мав місце не з вини працівника;
- \* у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника.

Інші види доплат використовують обмежено, і ці обмеження різнопланові. Одні з них охоплюють сферу робіт з несприятливими умовами праці, інші зумовлені особливим характером виконуваних робіт (наприклад, доплати за роз'їзний характер роботи). Деякі встановлюються з метою компенсації додаткових фізичних і розумових затрат, не пов'язаних безпосередньо з основними функціями працівника, тощо.

Доплати, що існують у певних сферах діяльності, в свою чергу, можна поділити на три групи.

Перша група включає доплати, що мають водночас і стимулюючий, і компенсуючий характер, тобто доплати, що заохочуватимуть до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці тощо.

До цієї групи належать доплати:

- \* за суміщення професій (посад);
- \* за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт;
- \* за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників;
- \* на період освоєння нових норм трудових затрат;
- \* бригадирам з робітників, які не звільнені від основної роботи;
- \* за завідування господарством;
- \* за виконання обов'язків майстра навчальних майстерень;
- \* за керівництво підсобним сільським господарством;
- \* за ведення діловодства та бухгалтерського обліку;
- \* за обслуговування обчислювальної техніки.

До другої групи належать компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних. Найвагомішими з-поміж них є:

- \* за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці;
- \* за інтенсивність праці;
- \* за роботу в нічний час;
- \* за перевезення небезпечних вантажів.

Третя група включає доплати, зв'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта роботи тощо), а саме:

- \* за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком (текстильна промисловість);
- \* за багатозмінний режим роботи;
- \* водіям, які працюють на легкових автомобілях, за ненормований робочий день, а також водіям, які працюють на інших автомобілях в експедиціях і розвідувальних партіях, зайнятих на геологічних, топографічних і інших роботах у козових умовах;
- \* за дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу за вахтового методу організації робіт; за підсумковим обліком робочого часу і в інших таких випадках;
- \* за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції;
- \* за працю понад нормальну тривалість робочого часу;

- \* плавскладу суден рибної промисловості, а також буксирно-транспортних і службово-допоміжних суден;
- \* за обслуговування тварин на відгінних пасовищах;
- \* за роз'їзний характер праці;
- \* за нормативний час пересування від ствола до місця роботи й назад працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах.

Ця класифікація дає уявлення про склад доплат і надбавок, що використовувалися підприємствами України в останні десятиліття.

## **6.2. ЗАСТОСУВАННЯ ДОПЛАТ І НАДБАВОК ЗА НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ**

Якщо відкинути суто адміністративні обмежувачі раніше чинної системи доплат і надбавок, то основні її положення можуть використовуватися і за сучасних умов, бути орієнтиром під час розробки власної (заводської) системи виплат стимулюючого та компенсаційного характеру. Водночас становлення нових організаційно-економічних відносин на підприємствах, що функціонують у ринковому середовищі, потребує перегляду колишньої практики встановлення доплат і надбавок, ставить під сумнів доцільність багатьох із них.

Аналіз складу доплат і надбавок, зроблений у попередньому параграфі, свідчить про те, що значну їх частину спрямовано на стимулювання розширення функціональних обов'язків і збільшення завантаженості працівників. Такі доплати та надбавки широко використовувалися за умов планової економіки, якій властива була неповна завантаженість протягом робочого дня.

Український рівень організації виробництва, вимоги партійних і радянських органів щодо надання так званої шефської допомоги селу, будівництву тощо зумовлювали утримання на підприємствах надлишкової чисельності персоналу. Одночасно на багатьох дільницях виробництва мав місце тривалий брак робочої сили через низьку платню, важкі умови праці, дефіцит професій тощо.

Засобом вирішення цих проблем стало масове застосування доплат за суміщення професій (посад), роботу меншою кількістю працюючих, за розширення зон обслуговування і т.п. Поширення практики застосування доплат і надбавок нерідко зумовлювалося заниженими тарифними умовами й намаганням будь-що збільшити заробітну плату окремим працівникам і навіть цілим категоріям працівників.

Нині ситуація на підприємствах суттєво змінилася, проте вона залишається неоднозначною й суперечливою. На тих

акціонованих підприємствах, які знайшли свою «нішу» на ринку товарів, де з'явився реальний власник, як правило, забезпечується достатньо висока завантаженість працівників і скорочуються як можливість, так і необхідність розширення професійного (посадового) профілю, зон обслуговування в межах нормальної тривалості робочого дня, а відтак і необхідність встановлення доплат за суміщення професій, роботи меншою кількістю працівників тощо.

На підприємствах, де значно скоротилися обсяги виробництва, незавантаженість працівників прогресує, багато з них змушені перебувати у відпустках без збереження заробітної плати. За таких умов роботодавці справедливо домагаються відмови від стимулюючих доплат і надбавок, навіть там, де вони практикувалися постійно. Відбулися зміни і в ситуації з вакансіями. Практика свідчить, що нерідко вакантними є робочі місця, що їх раніше займали висококваліфіковані працівники. Їх трудові обов'язки неможливо розподілити між тими, хто залишився, якщо вони не мають необхідного рівня кваліфікації. Отже, в таких випадках недоцільно встановлювати доплати за виконання обов'язків відсутнього працівника, адже вони не будуть виконуватися якісно і своєчасно.

З огляду на ці та інші зміни, що відбуваються на підприємствах, раніше чинна практика застосування стимулюючих доплат і надбавок потребує детального аналізу та перегляду. Водночас неправомірним є твердження, що сфера застосування цих елементів заробітної плати в нових умовах скорочується. Більше того, для окремих випадків, що передбачають необхідність додаткового збільшення інтенсивності роботи в межах тривалості робочого дня, вона, навпаки розширюється. Наприклад, на малих підприємствах поширене виконання економістом також і функцій табельника, нормувальника. На багатьох підприємствах має місце суміщення функцій секретарів у керівників (директора, головного інженера, заступників директора).

Разом з тим в сучасних економічних умовах (як сприятливих, так і несприятливих) доцільно відмовитися від доплат за формальну інтенсифікацію праці в разі низької завантаженості працівника за основним місцем роботи.

Потребує вдосконалення і всебічного поширення практика встановлення доплат і надбавок за високу професійну майстерність, особисті ділові якості працівників. Нестача кваліфікованих, творчих кадрів, орієнтованих на постійний пошук нового, є чи не найголовнішим з наявних дефіцитів для більшості підприємств.

Залучення нових кваліфікованих кадрів, утримання наявних, розвиток їх здібностей можливі за умови додаткових стимулів, у тому числі через підвищення дійовості доплат і надбавок. Останнє, в свою чергу, потребує вирішення таких проблем, як вибір критеріїв для встановлення доплат і надбавок та визначення їх розмірів для кожного конкретного працівника.

Виходячи з широкої виробничої практики і результатів прикладних досліджень, наведемо конкретні приклади побудови системи доплат і надбавок стимулюючого характеру.

Так, за критерії диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників рекомендується брати розряд виконуваних робіт, стаж роботи на підприємстві за відповідною професією, рівень освоєння суміжних професій (операцій) на дільниці (в бригаді), кількість верстатів, що обслуговуються (за умови багатостататного обслуговування) тощо.

Мають свою специфіку критерії диференціації надбавок для допоміжних робітників. Так, критеріями диференціації надбавок за високу кваліфікацію для робітників-контролерів можуть бути: відсутність випадків пропускання бракованої продукції, скорочення кількості рекламаций, тривалість роботи без браку, реалізація заходів для запобігання браку та порушенням технології тощо.

Установлення розміру доплат і надбавок має передбачати врахування «порогу відчутності», тобто того значення конкретного розміру виплат, який сприймається працівником як винагорода, адекватна додатково затраченим зусиллям. Сума коштів, що спрямовується на встановлення доплат і надбавок стимулюючого характеру, визначається з урахуванням виробничих потреб та економічної доцільності.

У таблицях 25 – 26 наведено варіанти вибору критеріїв диференціації розміру надбавок робітникам за професійну майстерність.

*Таблиця 25*

**РОЗМІРИ НАДБАВОК РОБІТНИКАМ ЗА ПРОФЕСІЙНУ МАЙСТЕРНІСТЬ ЗАЛЕЖНО ВІД КВАЛІФІКАЦІЇ ТА ОСВОЄННЯ СУМІЖНИХ ПРОФЕСІЙ АБО ОПЕРАЦІЙ (У % ДО ТАРИФНОЇ СТАВКИ)**

Розряди	Освоєння суміжних професій (операцій)		
	Одна професія або до 50%	Дві професії або від 50 до 75%	Три і більше професій або по-

	операцій на дільниці (в бригаді)	операцій на дільниці (в бригаді)	над 75% операцій на дільниці (в бригаді)
III	—	6	12
IV	6	12	16
V	12	16	20
VI – VIII	16	20	24

Таблиця 26

**РОЗМІРИ НАДБАВОК ДОПОМІЖНИМ ПРАЦІВНИКАМ ЗА ПРОФЕСІЙНУ МАЙСТЕРНІСТЬ ЗАЛЕЖНО ВІД КВАЛІФІКАЦІЇ ТА РІВНЯ ВИКОНАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ (У % ДО ТАРИФНОЇ СТАВКИ)**

Показники	Розряди			
	III	IV	V	VI–VIII
1. Відсутність претензій до якості робіт, послуг	4	4	6	8
2. Відсутність понадпланового простою обладнання через невчасне обслуговування	4	4	6	8
	4	8	8	8
3. Виконання нормованих завдань				
	12	16	20	24

За нових економічних умов підвищується роль надбавок і доплат спеціалістам за високі досягнення в праці, а також за виконання особливо важливих і відповідальних робіт. Широке їх застосування доцільне з огляду на такі обставини.

По-перше, з'являється можливість об'єктивніше оцінити трудові зусилля конкретних спеціалістів і спонукати їх до виконання найскладніших і найвідповідальніших робіт. По-

друге, спеціалістам, внесок яких у результати роботи виявиться найбільшим, надається й вища оплата. По-третє, надбавки є тим елементом заробітної плати спеціалістів, який дозволяє систематично коригувати їх платню подібно до збільшення заробітної плати робітників-відрядників у разі виконання й перевиконання встановлених норм виробітку.

Надбавки за високі досягнення в праці мають відображати конкретні результати виробничої діяльності спеціаліста і впроваджуватися на тих ділянках роботи, де є показники вимірювання досягнень (завдання, нормативи, плани, особисті звіти і т.п.).

Передовсім рекомендується встановлювати ці надбавки лінійному персоналу — майстрам, начальникам дільниць і цехів, а також спеціалістам, які забезпечують стабільне поліпшення показників діяльності підрозділу й підприємства в цілому.

Надбавки за виконання особливо важливої роботи на час її виконання впроваджуються з метою концентрації зусиль фахівців для роботи над найважливішими виробничими проблемами і прискорення їх вирішення.

Один з можливих варіантів установлення надбавок за високі досягнення в праці для такої категорії персоналу, як майстри і старші майстри дільниць наведено в таблиці 27.



Таблиця 27

**КРИТЕРІЙ ТА РОЗМІРИ ВСТАНОВЛЕННЯ НАДБАВОК МАЙСТРАМ, СТАРШИМ МАЙСТРАМ ЗА ВИСОКІ ДОСЯГНЕННЯ В ПРАЦІ (У % ДО ПОСАДОВОГО ОКЛАДУ) ЗА УМОВИ ПОСТІЙНОГО ВИКОНАННЯ ЦЕХОМ (ДІЛЬНИЦЕЮ) ВИРОБНИЧИХ ЗАВДАНЬ**

Стаж роботи на посаді майстра (старшого майстра) на даному підприємстві, років	Типи виробництва в цеху (на дільниці)					
	Масове і крупносерійне	Серійне	Індивідуальне і малосерійне	Масове і крупносерійне	Серійне	Індивідуальне та малосерійне
	Особливо складна продукція			Інша продукція		
Від 1 до 2	10	15	20	5	10	15
Від 2 до 3	30	35	40	20	25	30
3 і більше	40	45	50	30	35	40

За сучасних умов вимагає перегляду і практика доплат компенсаційного характеру. Таке твердження правомірне з огляду на такі обставини. По-перше, значна частина підприємств продовжує дотримуватися колишньої практики визначення доплат, незважаючи на те, що окремі її елементи застаріли. По-друге, окремі підприємства через спад виробництва, фінансові труднощі й несприятливу ринкову кон'юнктуру нехтують необхідністю врахування фактора умов праці та запровадження відповідних компенсаційних виплат.

Можливі варіанти вдосконалення практики встановлення компенсаційних виплат розглянемо на прикладі доплат за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці.

Зазначимо, що в 1986 – 1990 роках на підприємствах, згідно з чинними на той час законодавчими та нормативними актами, склалася певна система оцінювання умов праці на робочих місцях і диференційованого підходу до встановлення доплат за умови, що відхиляються від нормальних.

Працівникам, які зайняті на роботах з важкими і шкідливими умовами праці, встановлювалися доплати в розмірі 4, 8, 12 відсотків тарифної ставки їхнього розряду, а на роботах з особливо важкими й особливо шкідливими умовами праці — 16, 20, 24 відсотки. Водночас передбачалось, що конкретні розміри доплат мають визначатися за даними атестації робочих місць і оцінювання на них умов праці. У разі раціоналізації робочих місць і поліпшення умов праці доплати мали зменшуватися або скасовуватися повністю.

Порядок установаження зазначених доплат за певних позитивних моментів має, на погляд фахівців, і недоліки. Розглянемо деякі з них.

Відповідно до порядку, що склався в попередні роки, установаження доплат було можливим тоді, коли певний вид робіт передбачався галузевим переліком робіт, на яких можуть застосовуватися доплати. Отже, якщо на робочому місці умови несприятливі, але вид робіт, що виконується тут, не був передбачений галузевим переліком, то працівник не мав права на отримання компенсаційної виплати.

Багато фахівців взагалі ставлять під сумнів правомірність встановлення доплат за несприятливі умови (перевищення норм за шумом, пилом, вібрацією, мікрокліматом тощо) у відсотках до тарифної ставки відповідного розряду, адже зазначені умови несприятливо впливають на здоров'я працівників будь-якої кваліфікації.

Для вдосконалення порядку визначення доплат за несприятливі умови праці адміністрація і профспілковий

комітет під час укладення колективного договору можуть розширити галузевий перелік робіт, на які встановлюватимуться компенсаційні виплати за ненормальні умови праці.

У перехідному періоді, що характеризується економічною нестабільністю, фінансовими труднощами, реальністю, на жаль, стало часте ігнорування роботодавцями фактора умов праці. Виправити таку ситуацію необхідно й можливо, по-перше, встановленням у генеральній і галузевих угодах мінімальних гарантій компенсаційних виплат і, по-друге, підтвердженням прийнятих загальнонаціональних і галузевих гарантій у колективному договорі підприємства.

Ми розглянули тільки деякі аспекти вдосконалення практики застосування доплат за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці. Аналогічні варіанти рішень можуть упроваджуватися щодо інших доплат.

Узагальнюючи підходи до побудови системи доплат (переліку, розміру, порядку визначення) за умови повної самостійності підприємств, треба звернути увагу на такі можливі варіанти.

1. Зберегти чинні відносні розміри виплат, пов'язавши їх з тарифними ставками (окладами), передбаченими колективним договором. Цей варіант традиційний, добре відпрацьований, не спричиняє ускладнень щодо методики застосування. Проте слід зважити на таке. У разі прийняття в колективному договорі вищого, ніж державний або галузевий, рівня мінімальної заробітної плати та розширення діапазону диференціації розмірів оплати праці, компенсаційні виплати суттєво зростають. Це може стати причиною фінансових ускладнень і, як наслідок, перегляду запланованих розмірів тарифних ставок і окладів або термінів їх запровадження. Проте перегляд тарифних ставок на предмет їх зменшення можливий тільки за згодою працівника.

2. Зберегти відносний характер виплат за умови праці (у відсотках до тарифної ставки, окладу), проте так, щоб їх розмір був, по-перше, не нижчим від мінімальних гарантій (державних, галузевих, регіональних), а, по-друге, не вищим за встановлені в попередньому періоді.

У такому разі зберігається традиційний підхід до визначення доплат. Особливість його в тім, що він дозволяє впроваджувати вищі тарифні ставки та оклади за обмежених фінансових коштів. Хоча це рішення й половинчасте, але воно дає змогу мати високу частку тарифу в середній заробітній платі та утримувати компенсаційні виплати на рівні не нижчому, ніж за попереднього колективного договору.

3. Перейти до встановлення компенсацій за умови праці в однаковому абсолютному розмірі всім, хто працює в умовах, які відхиляються від нормальних, незалежно від рівня їх кваліфікації та посади. В основу цього варіанта покладено наукові висновки про те, що відхилення умов праці від нормальних однаково негативно впливає на організм людини. Отже, і розміри компенсаційних виплат недоречно диференціювати залежно від кваліфікації (посади).

У цьому варіанті компенсації встановлюються на рівні, раніше передбаченому для робітників вищої кваліфікації. Наприклад, на роботах, де раніше працівникам були встановлені доплати у розмірі 12 % тарифної ставки, абсолютні доплати розраховуються за тарифною ставкою робітника вищого (VI або більшого) розряду. Однак це потребує ґрунтовних попередніх розрахунків та реальних економічних можливостей, оскільки значно зростуть відносні й абсолютні розміри доплат в робітників початкових тарифних розрядів. Разом з тим запровадження цього варіанта забезпечує однакову грошову компенсацію для відновлення працездатності організму людини за роботи в несприятливих умовах.

Аналогічний підхід до визначення розмірів компенсаційних виплат можна застосовувати до інших гарантій і компенсацій. Наприклад, доплату за роботу, зв'язану з постійними переїздами, можна також установлювати в однаковому абсолютному розмірі для всіх працівників незалежно від їх кваліфікації.

4. Зберегти в колективному договорі чинний порядок визначення компенсаційних виплат або запровадити будь-який новий, але водночас розширити чи звужити рекомендований галузевий перелік робіт з умовами праці, що відхиляються від нормальних. Підставою для цього має бути оцінювання фактичних умов праці на відповідних робочих місцях.

Насамкінець підкреслимо, що доплати компенсаційного характеру, які не зв'язані з певною сферою діяльності, тобто поширюються на всіх працівників (за роботу у святкові, неробочі та вихідні дні, в понадурочний час тощо) мусять використовуватися на підприємствах в обов'язковому порядку.

## 7. КОНТРАКТНА ФОРМА НАЙМУ Й ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ЇЇ МОТИВУЮЧА РОЛЬ

За перехідних до ринкової економіки умов усе більше поширюється контрактна форма трудового договору.

У всьому світі її широко застосовують в багатьох галузях і видах діяльності. В Україні, яка взяла послідовний курс на встановлення і розвиток ринкових відносин, контрактна форма трудового договору теж має знайти широке застосування.

Поширення контрактів зумовлене знеособленим змістом традиційних трудових договорів, які не повністю враховують особисті якості працівників, зміст і специфіку їх професійної діяльності, не забезпечують належної відповідальності за доручену справу.

У трудове законодавство України поняття й визначення змісту контракту було впроваджено в 1991 р. (ч.3 статті 21 Кодексу законів про працю України в редакції від 20 березня 1991 р.). Відповідно до статті 21 Кодексу законів про працю України (КЗпП) контракт є особливою формою трудового договору, коли строк його дії, права, обов'язки та відповідальність (у тому числі матеріальна) сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися за згодою сторін. З цього визначення випливають два принципові положення. Перше — контракт є особливою формою трудового договору, тобто спеціальною формою угоди між працівником і власником підприємства, організації, установи або вповноваженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою і правилами внутрішнього трудового розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або вповноважений ним орган зобов'язується сплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. Друге — контракт порівняно зі «звичайним» трудовим договором дозволяє його сторонам самостійно домовитися з багатьох питань, які в інших видах трудового договору є жорстко врегульованими законодавством і тому не можуть бути змінені навіть самими сторонами трудового договору. Контракт, з огляду на сказане, є відображенням тенденції відмови від централізованого регулювання умов праці і її оплати на користь договірної її встановлення.

В узагальненому вигляді особливість контракту як виду трудового договору полягає в тім, що він є одночасно і юридичною формою найму працівників, і формою, що регламентує трудові обов'язки та регулює взаємні права й зо-

бов'язання, і формою, яка визначає умови оплати праці. Водночас має місце поглиблення договірної сфери регулювання індивідуальних умов праці та її оплати, підвищення відповідальності сторін.

Укладення контракту є підставою для виникнення трудових відносин. Традиційно трудовими правовідносинами, які виникають під час укладення звичайного трудового договору, визнаються відносини з приводу виконання трудових функцій, тобто роботи за певним фахом, кваліфікацією, посадою. У разі використання контракту відносини також виникають з приводу виконання трудових функцій, які, по-перше, детально конкретизуються стосовно працівника, а по-друге, поєднуються з визначенням кінцевого результату праці. Таким чином, за контрактом має місце певне розширення предмета трудового договору. Раніше в ньому визначалася лише трудова функція, конкретні ж обов'язки працівників встановлювалися кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку. Однак ці документи здебільшого визначають типовий характер обов'язків працівників певної професії і кваліфікації. Якщо в разі виконання стандартних, регулярно повторюваних функцій таке узагальнення може бути прийнятним, то під час визначення обов'язків окремих фахівців необхідна індивідуальна конкретизація. Крім того, в контракті на відміну від звичайного трудового договору дається не тільки поелементна характеристика всіх обов'язків працівника, а й визначається конкретний результат, якого треба домогтися. Це може бути виконання певної програми робіт, досягнення якихось конкретних показників і т.ін. Контракт завжди має строковий характер. Установлення строку зумовлюється не характером обов'язків, а їх орієнтацією на наперед визначені завдання, рубежі, яких треба досягти в зазначений час.

Контракт, на відміну від звичайного трудового договору, завжди укладається в письмовій формі. Це зумовлено розширенням сфери індивідуально-договірної регулювання відносин сторін.

Особливості безстрокового (строкового) трудового договору й контракту наведено в таблиці 28.

*Таблиця 28*

**ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ УМОВ НАЙМУ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗА КЛАСИЧНИМ ТРУДОВИМ ДОГОВОРОМ І КОНТРАКТОМ**

Суттєві положення трудових відносин	Безстроковий (строковий) трудовий договір	Контракт
Предмет	Конкретно	не
		Визначається конкрет-

Відносин (договору)	визначається й може бути змінений довільно	но із зазначенням умов його зміни
Ціна робочої сили	Регламентована системою тарифних ставок і посадових окладів	Визначається як результат добровільної угоди з урахуванням вимог тарифної угоди та колективного договору
Умови праці (робочий час, охорона праці і т.п.)	Регламентовані КЗпП, відображені в колективному договорі, правилах внутрішнього розпорядку	Визначаються як результат угоди з урахуванням діючих державних і галузевих гарантій
Відносини власності з огляду на результати праці	Результат праці належить наймачеві, участь працівника в прибутках вкрай обмежена	Є предметом переговорів, контракт може передбачати участь працівника в прибутках підприємства
Соціальні гарантії	Жорстко регламентовані для обох сторін	Установлюються за згодою сторін з урахуванням установлених державних соціальних гарантій

Розглядаючи причини переходу на контрактну форму трудового договору, не можна не назвати ще однієї — зниження трудової активності працівника після певного періоду його роботи в конкретній організації. Практика свідчить, що переміщення або навіть підвищення на посаді в рамках однієї організації мало впливає на цю залежність. Значною мірою це зв'язано з феноменом адаптації працівника в колективі, але основною причиною цієї негативної тенденції є практична

відсутність ефективних механізмів мотивації підвищення трудової активності працівників.

Тільки чіткий контроль виконання конкретно визначених робіт, функцій, завдань, з одного боку, і необхідність переукладення контракту або припинення його чинності, — з іншого, можуть кардинально змінити ситуацію. Контрактна форма трудового договору створює взаємну матеріальну відповідальність сторін трудових відносин за підвищення кваліфікації, умови праці, її безпосередні результати, інші обов'язки. Інакше кажучи, у разі переходу на контрактну форму трудового договору весь трудовий стаж працівника, навіть на одному підприємстві, поділяється на кілька етапів з обов'язковим контролем виконання сторонами взаємних зобов'язань. Водночас скорочуються суб'єктивні фактори впливу. Необхідність переукладення чинного або укладення нового контракту постійно мобілізує сторони на суттєве підвищення взаємної відповідальності.

З цього можна зробити висновок, що переваги контрактної форми трудового договору зумовлені деякими її специфічними властивостями, а передусім тим, що контракт — це особливий вид строкової угоди з елементами цивільно-правового договору підряду. Таке поєднання, що передбачає орієнтацію на конкретні результати роботи, дозволяє забезпечити стабільну якість праці, зростання її ефективності. Упровадження додаткової відповідальності працівника і роботодавця за виконання обов'язків за контрактом сприяє чіткому й ретельному виконанню трудової функції, виявленню ініціативи та самостійності працівником і створенню роботодавцем сприятливих умов працівникові для виконання трудових функцій.

Справедливим є твердження, що контрактна форма трудового договору спрямована на максимальне використання індивідуальних здібностей працівника, створення додаткових стимулів до високопродуктивної праці, повніше врахування інтересів власника, підвищення взаємної відповідальності.

Відтак застосування контрактної форми трудового договору є доцільним насамперед у тих випадках, коли виконання роботи потребує від виконавця особливих ділових якостей, здібностей і професійних навичок, ініціативи й самостійності, відповідальності, а через це виникає необхідність його додаткової економічної, соціальної та правової підтримки. Тому механічне переведення всіх працівників на контрактну форму трудового договору найчастіше є абсолютно невиправданим.



Контракт, як форма трудового договору, має не тільки переваги перед звичайним трудовим договором, а й певні вади. Контрактна форма побудована на строковому характері трудових відносин і посилює залежність трудящих від роботодавців, через що з'являється невпевненість у майбутньому і стан психологічного дискомфорту. Не випадково, що фахівці підкреслюють доцільність використання цієї форми лише за умови високої культури трудових відносин.

У статті 21 КЗпП для забезпечення захисту трудових прав найманих працівників передбачено, що сфера застосування контракту визначається законодавством. Згідно з цією нормою контракт не може бути укладений скрізь, де цього побажає власник або вповноважений ним орган і навіть сам працівник, а лише там, де це прямо передбачено законодавством.

Відповідно до загальних положень теорії права до поняття «законодавство» включаються:

- а) закони та постанови Верховної Ради України;
- б) нормативні акти органів виконавчої влади, зокрема, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України та інші.

Коллективні договори й угоди, статuti підприємств, правила внутрішнього трудового розпорядку, що діють на підприємстві, до законодавства не належать і встановлювати сферу застосування контракту не можуть.

Нині в Україні діє цілий ряд законодавчих актів, якими визначається сфера застосування контракту, зокрема:

1. Закон України «Про підприємства в Україні» (стаття 16), де передбачено, що керівник підприємства наймається (призначається) власником або обирається власником майна. Під час найму (призначення, обрання) керівника підприємства на посаду власником або вповноваженим ним органом з цим керівником укладається контракт (договір, угода).

2. Декрет Кабінету Міністрів України «Про управління майном, що перебуває у загальнодержавній власності» (п.4), яким встановлено, що керівника підприємства, установи, організації, які перебувають у загальнодержавній власності, наймають на контрактній основі. Відповідно до п.2 постанови Кабінету Міністрів України від 19 березня 1993 р. № 203 «Про застосування контрактної форми трудового договору з керівником підприємства, що перебуває в загальнодержавній власності» контракти з керівниками таких підприємств укладаються міністерствами, іншими підпорядкованими Кабінету Міністрів України органами державної виконавчої влади, у віданні яких знаходяться ці підприємства, за погодженням з

місцевими органами державної виконавчої влади згідно із затвердженими показниками.

3. Декрет Кабінету Міністрів України «Про режим іноземного інвестування в Україні» (стаття 36), згідно з яким за згодою сторін трудові відносини на підприємствах з іноземними інвестиціями можуть регулюватися на підставі трудового контракту.

4. Закон України «Про засади державної політики у сфері наукової і науково-технічної діяльності» (п.3 статті 25), згідно з яким науково-технічні та наукові організації можуть для проведення наукових досліджень запросити на роботу за контрактом працівників, включаючи іноземних спеціалістів.

5. Закон України «Про товарні біржі» (стаття 12), згідно з яким за згодою сторін можуть укладатися контракти з працівниками товарних бірж.

Детальний аналіз змісту чинних законодавчих актів дозволяє чітко визначити сферу застосування контракту.

Іншим принциповим питанням є строки і форма контракту.

Згідно з визначенням, наведеним вище, контракт є строковим трудовим договором, тобто таким, строк дії якого встановлюється сторонами за обоюсторонньою згодою. Відповідно до статті 23 КЗпП строковими трудовими договорами вважаються трудові договори, які:

- \* укладаються на визначений строк, установлений за погодженням сторін;

- \* укладаються на час виконання певної роботи.

Зазначимо, що в чинному законодавстві майже немає випадків, коли строк дії контракту прямо визначається нормою законодавства. Винятком є норма, передбачена п.3 Положення про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що перебуває в загальнодержавній власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1993 р. № 203, згідно з якою контракт з керівниками зазначених підприємств можна укладати на строк від одного до п'яти років.

Зауважимо, що строковий характер контракту має ще один дуже важливий наслідок, що стосується його припинення. Відповідно до п.2 статті 36 КЗпП підставою припинення контракту є закінчення його строку, крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають, і жодна зі сторін не ставить вимоги щодо їх припинення. Отже, якщо сторони не припинили контракт через закінчення його строку або не переуклали його і працівник продовжує виконувати свої обов'язки, то контракт має вважатися «звичайним» трудовим договором, укладеним на невизначений строк.

Відповідно до ст.24 КЗпП України контракт укладається в письмовій формі, підписується роботодавцем і працівником, якого беруть (наймають) на роботу за контрактом. Контракт оформляється у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу, і зберігається в кожній зі сторін контракту. За згодою працівника копію укладеного з ним контракту можна передати профспілковому чи іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси, для контролю за додержанням умов контракту.

Контракт набирає чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами, і може бути змінений тільки за згодою сторін, викладеною в письмовій формі.

Контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про прийняття (найняття) працівника на роботу з дня, встановленого в контракті за згодою сторін, що зумовлено ось чим. Згідно зі статтею 24 КЗпП укладення трудового договору оформляється наказом чи розпорядженням власника або вповноваженого ним органу про зарахування працівника на роботу, відповідно і наказ чи розпорядження про наймання на роботу видається також у разі укладення трудового контракту.

Під час найняття на роботу слід дотримуватися загальних норм оформлення трудових відносин. Певні складнощі можуть виникнути у випадку, якщо на контрактну форму трудового договору переходять працівники, які вже мають чинні трудові договори.

Відповідно до законодавства зміна істотних умов праці допускається лише за дотримання певних правил. Зокрема, про зміну умов оплати праці (в бік погіршення), а саме — систем та розмірів оплати праці, режиму роботи, зміну розрядів і назв посад, установлення або скасування неповного робочого часу та інших, працівника треба повідомити не пізніше ніж за два місяці до їх запровадження. Зміною істотних умов праці є й переведення на контрактну форму трудового договору, а отже, воно має відбуватися з дотриманням чинного законодавства. Так, якщо колишні, істотні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згодний на продовження роботи в нових умовах (в тому числі на умовах контракту), то трудовий договір припиняється на підставі п.6 статті 36 КЗпП — «відмова від продовження роботи через зміну істотних умов праці».

Умови контракту вимагають ретельного відпрацювання як з огляду на їх зміст (права й обов'язки сторін, їх відповідальність, у тому числі матеріальна, матеріальне забезпечення та організація праці, причини можливого розірвання контракту тощо), так і на дотримання в них умов чинного за-

конодавства. Разом з тим досить складним є пошук правильного співвідношення між умовами контракту й вимогами статті 9 КЗпП, згідно з якою договори про працю (в тому числі контрактні), які погіршують становище працівників порівняно з законодавством, є недійсними. Надання працівникові додаткових порівняно з законодавством трудових і соціально-побутових пільг прямо передбачено статтею 9-1 КЗпП, а тому можливість їх включення до контракту є безсумнівною. Інша річ — умови контракту, які погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством. Відповідно до ст.9 КЗпП такі умови не можуть включатися до контракту. Отже, встановити в контракті, наприклад, тривалість щорічної відпустки менше 24 календарних днів або тривалість робочого тижня понад 40 годин сторони не мають права. Такі контракти визнаються недійсними.

Водночас наявність у визначенні контракту прямого посилання на можливість установа в ньому іншої, ніж у законодавстві, відповідальності та умов дострокового розірвання контракту дозволяє користуватися й новими підходами до зазначених питань. Щодо відповідальності сторін цей підхід полягає ось у чому. Трудове законодавство визначає два види відповідальності працівника перед власником або вповноваженим ним органом за недотримання умов трудового договору — дисциплінарну і матеріальну, кожна з яких має свої особливості.

Відповідно до ст.147 КЗпП за порушення трудової дисципліни до працівника може бути вжито тільки один з таких двох заходів стягнення — догана або звільнення. Водночас застосування контракту дозволяє передбачити в ньому також і інші заходи дисциплінарного стягнення, яких немає в законодавстві, наприклад, штраф.

Чинне трудове законодавство (статті 132-135 КЗпП) регулює розміри матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну працівником підприємству, установі, організації через порушення покладених на нього трудових обов'язків за «звичайним» трудовим договором. Як правило, працівник, з вини якого заподіяно шкоду, несе матеріальну відповідальність у розмірі прямого відшкодування дійсної шкоди, але не більше свого середньомісячного заробітку. Матеріальна відповідальність понад цю суму допускається лише у випадках, зазначених законодавством. Підкреслимо, що застосування контракту дає змогу як збільшити підстави для повної матеріальної відповідальності працівників порівняно з чинним законодавством, так і впровадити кратну матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству. Зауважимо, що можливе не лише збільшення, а й

зменшення підстав повної матеріальної відповідальності порівняно з законодавством. Можна встановити в контракті й такий специфічний вид матеріальної відповідальності як неустойка, використавши її для обопільної відповідальності і працівника, і власника за невиконання обов'язків, передбачених контрактом.

Контрактна форма трудового договору дозволяє застосувати й нові підходи до умов розірвання контракту, що випливає із статті 21 КЗпП, яка дає право самостійно встановлювати ці умови. У контракті є можливим як обмеження підстав припинення трудового договору, зазначених у законодавстві, так і введення додаткових.

Обмеження підстав для розірвання контракту може виявлятися, зокрема, у відмові власника або вповноваженого ним органу від свого права звільнити працівника, наприклад, за п.5 (невихід на роботу протягом понад чотирьох місяців підряд через тимчасову непрацездатність) чи виконати п.6 статті 40 КЗпП (поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу).

Оскільки контракт є строковим трудовим договором, відповідно до статті 39 КЗпП він має бути розірваним достроково на вимогу працівника в разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за договором, через порушення власником чи вповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного або трудового договору та з інших поважних причин.

Нерідко в контракті встановлюються й додаткові порівняно з законодавством підстави його припинення. Найчастіше такими підставами є порушення працівником комерційної таємниці підприємства, недотримання сторонами умов контракту. Зазначимо, що в усіх випадках звільнення проводиться за п.8 статті 36 КЗпП (підстави, передбачені контрактом).

Ясна річ, що чинне трудове законодавство у сфері правового регулювання найняття робочої сили на основі контракту потребує вдосконалення. Необхідно, зокрема, усунути проблеми, які виникають за припинення контракту через закінчення строку його дії. Як відомо, закінчення строку дії трудового договору може бути підставою для його розірвання, якщо цією підставою скористалася одна зі сторін. Проте на практиці виникають іноді ситуації, які вимагають правового врегулювання. Як вирішити справедливо проблему, коли, наприклад, працівник сумлінно відпрацював установлений термін і має намір продовжити або укласти контракт на інших умовах, а роботодавець такого бажання не має? Варіантом вирішення цієї проблеми могло б бути запровадження

правової норми, яка б забороняла роботодавцеві відмовляти працівникові в укладенні контракту, або його продовженні на новий термін без санкції профспілкової організації або регіональної служби зайнятості.

Не можна визнати виправданими й погляди прихильників так званого необмеженого або розширеного застосування контрактної форми трудового договору. До речі, якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то там простежується тенденція обмеженого впровадження контрактної форми найму персоналу.

Рекомендацією Міжнародної організації праці № 166 від 2 червня 1982 р. теж визнано за доцільне обмежити застосування договорів про найняття на певний строк випадками, коли, враховуючи характер подальшої роботи або умови її виконання, або інтереси самого працівника, ці трудові відносини не можуть встановлюватися на невизначений строк.

Сфера застосування контрактної форми трудового договору в Україні на даному етапі, на нашу думку, має бути обмеженою та регулюватися чинним законодавством. Мірою подолання економічної кризи й підвищення загальної культури трудових відносин контрактна форма трудового договору може бути поширена на більшість працівників, але тільки на добровільних засадах.

## **8. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Згідно з чинним законодавством форми, системи і розміри оплати праці встановлюються підприємствами самостійно в колективному договорі. Ця законодавча норма дає підприємствам значну свободу дій, але покладає на них велику відповідальність, адже ефективність праці цілком визначається тим, наскільки правильно спеціалісти організують стимулювання діяльності персоналу.

За нових економічних умов набуває реального значення застосування зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу, який донедавна мав для нас суто інформаційний, пізнавальний характер, і з відомих причин впровадженню майже не підлягав. Утім змушені визнати, що й нині далеко не всі підприємства можуть скористатися передовим зарубіжним досвідом і запровадити найраціональніші підходи до побудови тарифної системи, вибору форм і систем заробітної плати, застосувати прогресивні норми трудових затрат. Перешкодою є ціла низка причин об'єктивного й суб'єктивного характеру.

На даному етапі трансформації економіки України на організацію заробітної плати, рівень та динаміку останньої впливають чинники, які у звичайних, нормальних умовах взагалі не існують. Ідеться про кризу платежів, заборгованість по заробітній платі, «бартеризацію» економіки, значний податковий прес взагалі й величезні нарахування на фонд оплати праці, зокрема, тощо. Проте рано чи пізно закон вартості та ринок усе розставлять по своїх місцях. У ринково-конкурентній боротьбі, яка вже не за горами, виживуть ті підприємства, для яких мотивація трудової поведінки персоналу буде не теоретичною абстракцією, а практичною справою, об'єктом номер один у повсякденних турботах. Тоді нарешті в нас по-справжньому буде оцінено багатий зарубіжний досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Проте вичікувати становлення стабільних ринкових відносин і не змінювати традиційних методів матеріальної мотивації не слід. Більше того, консервація неефективних методів мотивації праці гальмує становлення економіки ринкового типу. Попри всі негаразди кожне підприємство має скористатися результатами наукових досліджень, передовим досвідом задля опрацювання власної, найбільш прийнятної системи матеріального стимулювання для вирішення двоєдиного завдання:

\* забезпечити оплату праці кожного працівника відповідно до кількості, якості й результатів його праці та вартості послуг робочої сили на ринку праці;

\* забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який дозволив би йому (після реалізації продукції на ринку товарів) відшкодувати витрати, отримати прибуток, закріпити свої позиції на ринку та розширити свою «нішу».

Останнім часом в Україні, інших колишніх республіках Радянського Союзу видано багато корисної літератури з питань зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу. Проте викладання матеріалу нерідко має декларативний, безсистемний характер, що утруднює комплексне сприйняття зарубіжного досвіду використання матеріальних стимулів і його запровадження в наших умовах.

Розглянемо найсуттєвіші складові цього досвіду, не обов'язково посилаючись на практику конкретних країн, адже методи матеріальної мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою здебільшого мають «інтернаціональний» характер.

1. Розкутість економістів і менеджерів, відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експери-

менту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження — це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позицій сьогодення, а й з виходом у день завтрашній і на перспективу.

2. У сприятливій перспективі об'єктивно заінтересовані всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Кожний побоюється втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, у науку. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

3. Повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загальноприйнятих зарплатоутворюючих чинників, так і функції відтворення здатності до праці та підвищення її результативності.

Першість в об'єктивізації формування складових тарифної системи належить фірмам, які на договірній основі між роботодавцями і найманими працівниками визначають їх параметри, дотримуючись державних гарантій та умов угод, під дію яких підпадає та чи інша фірма.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, спеціалістів і службовців та їхні переваги над виокремленням робітників, з одного боку, і спеціалістів та службовців, — з іншого. Ці переваги зв'язані з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, спрощенням порядку ведення переговорів між сторонами соціального партнерства при укладанні колективних договорів і угод, зниженням конфронтації між «синіми» і «білими» комірцями при формуванні тарифних умов оплати праці на виробничому рівні.

Що стосується «технології» побудови єдиних тарифних сіток, їх різновидів, то для зарубіжної практики характерна значна їх строкатість. Кожна галузь, як правило, розробляє свої тарифні сітки, які, в свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

В Італії у різних галузях число розрядів в тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості,



будівництві) до одинадцяти (в хімічній і поліграфічній галузях, банківській справі, зв'язку). На рівні підприємств додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки. Так, на фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, яка розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки.

В американській автомобільній корпорації «Форд моторс» застосовується 23-ступенева тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (крім директора) класифікуються за 22-розрядною шкалою і відповідно застосовується 22-розрядна тарифна сітка.

Суттєві відмінності мають тарифні сітки, що застосовуються у фірмах Японії. До 70-х років поточного століття у цій країні в основу оплати праці найманих працівників було покладено тарифну систему, визначальними елементами якої були ставки та оклади залежно від віку і стажу роботи. У 70-х роках японські фірми спробували впровадити американську систему тарифних сіток залежно від кваліфікації, але успіху не мали. Нині японські фірми в більшості випадків застосовують синтезовану систему визначення заробітної плати. При цьому основна традиційна ставка визначається на основі віку і стажу, а так звана трудова ставка — залежно від кваліфікації (розряду чи категорії) і результативності праці. Фактор віку і стажу у 80-х роках на фірмах Японії визначав приблизно 60% тарифної заробітної плати, але поступово його значення зменшується.

4. Переважне застосування почасової форми заробітної плати в різних її модифікаціях (табл. 29).

Таблиця 29

**ФОРМИ І СИСТЕМИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ПРОМИСЛОВІСТІ ДЕЯКИХ КРАЇН ЗАХОДУ (70 – 80 РОКИ, % ОХОПЛЕННЯ РОБІТНИКІВ)**

Форми і системи заробітної плати	Бельгія	Франція	ФРН	Італія	Нідерланди
А. Чоловіки					
1. Почасова	80,7	65,8	61,9	61,1	74,2
2. Почасова з колективним преміюванням	12,4	18,9	14,6	15,9	12,9
3. Почасова з індивідуальним	5,2	11,2	10,7	7,2	10,8
	1,3	0,7	7,2	0,8	0,6

преміюванням	0,3	3,2	5,6	14,9	1,5
4. Відрядна					
5. Змішані системи					
Б. Жінки					
1. Почасова	73,0	57,4	52,6	64,2	66,5
2. Почасова з ко- лективним преміюванням	7,3	16,2	11,4	15,5	7,1
3. Почасова з індивідуальним преміюванням	13,9	22,6	13,7	11,7	20,0
4. Відрядна	5,5	1,2	14,2	1,3	5,4
5. Змішані системи	0,4	2,1	8,1	7,4	1,0

Поширення почасової форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних спеціалістів зв'язує тільки зі змінами техніки і технології виробництва, підвищенням рівня механізації і автоматизації, широким поширенням апаратурних процесів, необхідністю підвищення якості продукції. Але були й інші суттєві причини. Серед них назвемо такі, як спрощення порядку ведення переговорів на виробничому рівні щодо застосування нових норм трудових витрат, намагання роботодавців «відірвати» норми витрат праці від розцінок, використати їх переважно як основи для організації праці, планування виробництва, а не для визначення індивідуальної заробітної плати, як це мало місце за традиційної відрядної форми.

5. Дуже серйозне ставлення до нормування праці як важливого засобу її організації. Різноманітні варіанти почасової оплати праці так чи так містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці.

Сфера нормування праці постійно розширюється, охоплює все нові й нові контингенти працівників не тільки фізичної, а й розумової праці як у матеріальній, так і в нематеріальній сферах виробництва.

З огляду на сталу тенденцію до збільшення витрат на робочу силу західні менеджери прагнуть якомога точніше встановлювати норми, підтримувати достатньо високий темп роботи.

Для цього широко застосовуються методи мікроелементного аналізу та нормування трудових процесів.

Великі корпорації не шкодують коштів для створення й розвитку власної нормативної бази із застосуванням автоматизованих систем проектування технології та норм витрат праці. Впровадження такої системи в корпорації «Нортен телеком» економить їй до 1 млн доларів щороку. Невеликі фірми користуються послугами численних науково-впроваджувальних і консультативних організацій.

6. Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Зміна орієнтації підприємців і менеджерів з кількісних на переважно якісні показники діяльності в сфері стимулювання праці цілком виправдана. Західний ринок уже переповнений різноманітними товарами й послугами. Ринки країн, що розвиваються, обмежені низькою купівельною спроможністю. У такій ситуації гонитва за кількістю продукції будь-якою ціною, як це було прийнято в нас, не має жодного сенсу. Тому управлінська та інженерна думка спрямовані передусім на можливе поліпшення якісних параметрів виробництва: оновлення продукції, розширення її асортименту, поліпшення екологічних характеристик, ефективніше використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це враховується в механізмах мотивації праці робітників і службовців.

За умов, коли необхідний темп роботи та інтенсивність праці забезпечуються самою організацією, робітника не треба преміювати за виконання й перевиконання планових показників. Виконання забезпечується системою управління та організації, а перевиконання нікому не потрібне. Тому в стимулюванні праці наголошують на заохоченні професійної майстерності, розкритті та максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їхньої ініціативи і творчості.

Звертаючись до практики преміювання в конкретних фірмах зарубіжних країн, наведемо такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їх авторів — системи Скенлона і Ракера.

Перша з них ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками. З суми, що призначена для преміювання

працівників, одна п'ята спрямовується в резервний фонд, а решта розподіляється між персоналом залежно від трудового внеску кожного в загальні результати діяльності компанії. За своєю суттю ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці стосовно зростання заробітної плати, вона найбільш прийнятна для підприємств, де частка «живої» праці висока.

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого «стандарту Ракера» — частки фонду оплати праці в обсязі умовно-чистої продукції, яка визначається як середня величина за кілька останніх років.

Розмір преміального фонду визначається так: фактичний обсяг умовно-чистої продукції помножують на «стандарт Ракера». З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. При визначенні розміру премії конкретних працівників до уваги беруться переважно якісні показники їх діяльності.

Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході — повсюдне поширення заохочення нововведень. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо. Так, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень і збільшення його абсолютних розмірів.

Широко використовується преміювання за створення нової продукції у відомій компанії «Фіат». Тут, починаючи з середини 80-х років під гаслом «Ризик—відповідальність—винагорода» проходила перебудова системи преміювання, а саме: підвищення дійовості стимулювання за створення нових зразків продукції. Нею охоплено і триста найвищих менеджерів. При цьому поширилося застосування так званих «відкладених премій». Це означає, що за створення нової

продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад, на один чи два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від «поведінки» нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції.

Підкреслимо, що система «відкладених премій» є надбанням не тільки компанії «Фіат», вона знайшла застосування в різноманітних варіантах на ряді фірм ФРН, Франції, Англії та інших країн. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову заінтересованість у роботі на підприємстві.

7. Пріоритет якісних показників підтверджується також яскраво вираженою перевагою оплати розумової праці порівняно з фізичною.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН — на 20 %; Італії і Данії — на 22%; Люксембурзі — на 44%; Франції і Бельгії — на 61%. Майстри порівняно з кваліфікованими робітниками одержують більше: в ФРН — на 15 %, Нідерландах — на 23%, Франції — на 30%, Бельгії — на 40%.

У США керівники нижчих ланок (майстри, керівники груп, секторів) у середньому мають річний дохід у 1,5 раза вищий, ніж промислові робітники. Дохід менеджерів середньої ланки в 2,5 раза вищий, ніж у робітників. І цей розрив останнім часом зростає. Фірми влаштовують справжнє полювання на компетентних і перспективних керівників, приваблюючи їх високими ставками.

Заслугує на увагу досвід США щодо пріоритету стимулювання праці інженерних кадрів, який дозволяє заінтересувати талановитих і перспективних інженерів у максимальній реалізації своїх інтелектуальних здібностей. Щодо рівня оплати праці інженерні кадри займають тут одне з провідних місць. Наприклад, згідно з даними обстеження працівників двохсот масових професій, проведеного Бюро статистики праці США, середньотижнева заробітна плата американських інженерів (603 дол.) майже у два рази перевищує середню заробітну плату робітників (309 дол.).

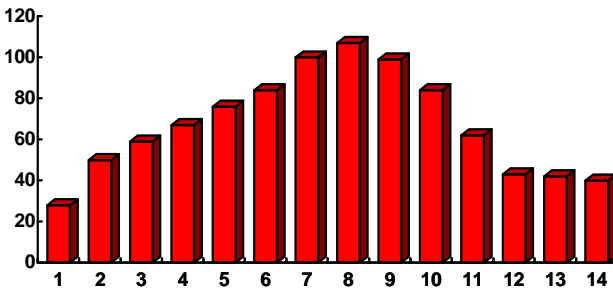
Як видно з рис.15, лише в адвокатів середньотижнева заробітна плата незначно (на 7 відсотків) вища, ніж у інженерів.

Відносно до зарплати інженерів заробітна плата кваліфікованих робітників (ремонтників, інструментальників, механіків, операторів, енергетиків) становить 62%, а напівкваліфікованих і некваліфікованих робітників (різноробочих, підручних, складальників тощо) — менше ніж 50 %.

8. Стійка тенденція до індивідуалізації заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає ось у чому. Працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію та посідають ту саму посаду або виконують однакову роботу завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображуватись і в рівні заробітної плати конкретних працівників.

Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників — це намагання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і неодмінно — якість роботи.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту як особливої форми трудового договору між роботодавцем і найманим працівником, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання вже сама собою стимулює підвищення ефективності праці.



- |  |   |
|--|---|
| 1 — працівники громадського харчування | 8 — адвокати й судді                    |
| 2 — працівники торгівлі                | 9 — економісти                          |
| 3 — техніки                            | 10 — викладачі коледжів і університетів |
| 4 — працівники мистецтва               | 11 — кваліфіковані робітники            |
| 5 — керівні працівники                 | 12 — оператори машин, складальники      |
| 6 — лікарі                             | 13 — водії легкових автомобілів         |
| 7 — інженери                           | 14 — підручні та різноробочі            |

Рис.15. Середньотижнева заробітна плата в США (у % до зарплати інженерів)

Індивідуалізація трудових доходів працівників на підставі результатів оцінювання на практиці забезпечується як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, так і за допомогою інших складових винагороди за працю (премій, надбавок, доплат тощо). Уже нині помітно знизилася доля тарифної частини заробітку і зросла його змінна частина, яка залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми. Статистичні дані свідчать, що в останні роки зростання заробітної плати, хоча й уповільнене, відбувається в основному за рахунок індивідуалізованої частини заробітку. Так, у Франції 1990 року на індивідуалізовану заробітну плату припадало 3/4 приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 — у майстрів і майже 1/2 — у робітників.

Нині певна індивідуалізація торкається вже й тарифної частини. Це видно з того, що все більше підприємств традиційну тарифну ставку того чи іншого розряду розділяють на 2 або 3 тарифні ставки для більшої диференціації тарифу залежно від індивідуальних характеристик працівника і його діяльності. На ряді підприємств Швеції тарифна ставка члена виробничої бригади залежить від ступеня оволодіння суміжними професіями. Новачок у бригаді отримує найнижчий тариф. Після 6-місячного курсу навчання тарифна ставка підвищується на 5 відсотків. Якщо через 18 місяців робітник може виконувати 50% видів робіт у бригаді і складе іспит з теорії, його переводять на третій рівень з підвищенням заробітної плати на 7 відсотків. На четвертий рівень переводяться робітники, які засвоїли повний теоретичний курс і 70% робіт, що виконуються бригадою. За таких умов тариф підвищується на 11 відсотків.

Ухил до індивідуалізації трудових доходів не означає відмови від урахування і стимулювання колективних результатів діяльності. Економічна думка знаходить можливість компромісу між цими двома складовими.

Зарубіжна практика свідчить, що оцінка заслуг та індивідуалізація оплати праці спочатку стосувалися тільки керівників і службовців, а згодом певною мірою поширилися й на робітників. Нині в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників — приблизно 50%. У Франції індивідуалізація заробітної плати, як особливий метод відзначення заслуг, використовується переважно для управлінського персоналу і спеціалістів. Водночас є фірми, які індивідуалізують заробітну плату для всіх категорій персоналу, як, наприклад, фірма «ЗМ». Починаючи з середини 80-х років ця фірма в основу диференціації заробітної плати покладає оцінку індивідуальних показників роботи (оцінку заслуг) всіх 3800 її працівників. Проведені опитування серед персоналу фірми свідчать, що 3/4 працівників підтримують чинну практику індивідуалізації заробітної плати.

Індивідуалізація оплати праці потребує запровадження методів оцінки заслуг та постійного їх удосконалення. Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних методів оцінки заслуг. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми найчастіше використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо.

Заслуговеє на увагу багатофакторна модель оцінки заслуг, запропонована англійськими спеціалістами. Вона включає набір з п'яти факторів і такої самої кількості ступенів (А, В, С, D, E):

1. Швидкість виконання роботи, проекту: А — дуже повільно; В — повільно; С — середньо; D — швидко; Е — дуже швидко.

2. Готовність приймати рішення: А — перекладає відповідальність на іншого; В — ухиляється від відповідальності; С — середній рівень; D — любить приймати рішення; Е — шукає відповідальну роботу.

3. Ініціативність у роботі: А — йде торованою дорогою; В — зрідка подає пропозиції; С — середній рівень; D — часто подає пропозиції; Е — часто подає оригінальні пропозиції.



4. Стосунки з колективом: А — активний антагоніст; В — пасивний антагоніст; С — нейтральний; D — пасивно контактний; Е — активно контактний.

5. Якість роботи: А — багато помилок; В — недбалість у роботі; С — середній рівень; D — ретельний; Е — дуже ретельний.

Кожному ступеню відповідає певна кількість балів: для А — 15 — 35; для В — 36 — 59; для С — 60 — 83; для D — 84 — 96; для Е — 97 — 108 балів. Середню кількість балів отримують діленням набраної суми на кількість факторів оцінки.

Результати оцінки використовуються так. Найбільш високі результати є підставою для переведення працівників на вищі розряди або посади. За результатів, які дають підставу для висновку про «відповідність роботи встановленим вимогам», передбачається відповідне матеріальне заохочення — премії, надбавки тощо.

За даними англійських фахівців, розподіл персоналу фірм за рівнем результатів має приблизно таку структуру: 60% персоналу мають результати близькі до прийнятних середніх; 10% значно перевищують вимоги; 20% перевищують вимоги і щось із 10% не виконують встановлених вимог, а отже не заохочується.

Оцінка заслуг здійснюється, як правило, один раз на рік. Оцінювання новопризначених працівників здійснюється частіше — один раз на півріччя чи навіть щоквартально. Традиційно оцінка заслуг персоналу є обов'язком безпосереднього керівника. Проте нині для більшої об'єктивності до оцінювання залучаються і колектив, і самі працівники. Західні спеціалісти вважають, що самооцінка має бути обов'язковим елементом загальної оцінки заслуг. Побоювання, що оцінюючи свої результати, працівник завищить їх рівень, як правило, не підтверджуються. За самооцінки, як свідчать результати спеціальних досліджень, працівник виявляє максимум свідомості та самокритичності.

9. Усе більше ціниться кваліфікація і знання як «білих», так і «синіх комірців». Підприємці й менеджери виходять з того, що працівники з широким професійним профілем чутливіші до нововведень, активніше і плідніше беруть участь в управлінні, раціоналізації виробництва, а тому в оплаті праці слід все більше враховувати рівень кваліфікації, «запас» знань персоналу фірми.

Реакцією на підвищення значення кваліфікації, знань персоналу стало поширення системи «оплати за кваліфікацію», яка охоплює, як правило, висококваліфікованих робітників, а також керівників середньої та вищої ланок. Суть її полягає в

тім, що рівень оплати праці залежить не тільки від складності роботи, що виконується, а й від набору професій (спеціальностей), які працівник опанував і може використати відповідні знання, навички у своїй діяльності. У цьому випадку оплата здійснюється не тільки за те, що виконує працівник, а й за те, що він може виконувати, яким запасом знань володіє. Засвоюючи кожну нову професію (спеціальність), працівник отримує надбавку до заробітної плати, коли він користується набутими знаннями в роботі.

У першу чергу заохочується оволодіння професіями, необхідними підприємству. Спочатку опановуються професії по горизонталі, тобто суміжні в межах бригади, конвеєра або потокової лінії. Потім найбільш кваліфіковані робітники починають опановувати і професії (спеціальності) по вертикалі (налагодження та ремонт обладнання, участь у виконанні управлінських функцій і т.п.).

Механізм застосування цієї системи в ряді американських фірм включає нове для нас поняття «одиниця кваліфікації», яка означає суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової додаткової роботи та отримання чергової надбавки. На думку американських фахівців, середній працівник може успішно оволодіти приблизно п'ятьма «одиницями кваліфікації». У середньому на засвоєння «одиниці кваліфікації» витрачається 32 (мінімум — 24, максимум — 42) тижні, причому підготовка здійснюється в робочий час.

Запровадження системи, як свідчить зарубіжний досвід, збільшує витрати роботодавця на навчання персоналу та втрачає робочого часу в зв'язку з навчанням. Проте фахівці вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються цілим рядом переваг, що отримує як роботодавець, так і працівник. У ході опитування, проведеного Міністерством праці США, встановлені такі основні переваги системи «оплати за кваліфікацію»: забезпечення більшої мобільності робочої сили на підприємстві на основі ротації робочих місць; збільшення задоволення працею; швидке освоєння нових операцій (робіт) завдяки «запасу» знань, навичок; зменшення плинності кадрів і, як наслідок, — підвищення продуктивності праці та якості продукції.

10. Поширене застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що позиції будь-якої фірми на ринку значною мірою залежать від того, як використовується творчий потенціал кожного працівника. Щоб заінтересувати робітників і службовців у кінцевих результатах діяльності фірми, власник змушений ділитися з ними частиною прибутку та застосовувати інші,

нетрадиційні форми матеріального заохочення. Ідеться про участь найманих працівників у прибутках підприємства, в «успіху фірми», про безоплатну передачу акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, про продаж привілейованих акцій без права голосу, заснування товариства з пайовою участю працівників, накопичення коштів на спеціальних рахунках. Такий напрямок розвитку мотивації праці дістав назву стратегії залучення та партнерства, яка все більше витісняє стратегію підпорядкування та жорсткого контролю.

Про масштаби застосування нетрадиційних форм матеріального стимулювання свідчать такі дані. У середині 80-х років у Франції частку в прибутках мали понад 5 млн працівників. На початок 90-х років у більшості західних фірм ця система участі набрала характеру стійкої колективної заінтересованості. Премії-бонуси сягають 18 – 20% середньомісячної заробітної плати.

Для всіх країн з розвинутою ринковою економікою характерним є збільшення частки акціонерів-працівників в акціонерному капіталі фірм і відповідне зростання величини їхніх доходів від участі в капіталі. У США кількість внутрішніх акціонерів вже перевищила 12 млн осіб. У табл. 30 як приклад наведено дані, що характеризують частку акціонерів-працівників у провідних компаніях ФРН та їхню частку в акціонерному капіталі. Одна з основних причин збільшення частки акціонерів-працівників, як свідчить досвід ФРН та інших країн, є продаж акцій на пільгових умовах.

*Таблиця 30*

**ЧАСТКА НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ У АКЦІОНЕРНОМУ КАПІТАЛІ КІЛЬКОХ  
ВЕЛИКИХ НІМЕЦЬКИХ ФІРМ І БАНКІВ**

Компанія	Загальна кількість акціонерів, чол.	Кількість акціонерів-працівників компанії, чол.	Частка працівників компанії в акціонерному капіталі, %
ФЕБА	486 000	50 234	1,7
БАСФ	400 000	52 000	2,3
БАЙЕР	375 000	50 000	4,5
ХЕХСТ	330 000	50 000	8,0
Дойче банк	306 000	52 500	2,6

Комерцбанк	210 000	25 616	2,0
Маннесманн	195 000	50 000	7,4
PVE	200 000	50 000	3,0

У Франції на багатьох підприємствах створено індивідуальні ощадні фонди із особистих коштів працівників і відрахувань підприємців. За рахунок цих фондів працівникам продають на пільгових умовах акції, установлюють доплати до пенсії.

За оцінкою фахівців західних фірм, запровадження таких форм матеріального стимулювання сприяє формуванню в персоналі підприємницького мислення, заінтересованості в розвитку фірми, залученню до процесу прийняття рішень. Це, в свою чергу, справляє позитивний вплив на підвищення продуктивності праці, зниження витрат фірми, поліпшення якості продукції.

Одночасно підкреслимо, що застосування цих відносно нових форм матеріального стимулювання — справа не проста, вона потребує творчого, комплексного підходу до мотиваційного потенціалу. Так, за висновками західних фахівців, система участі працівників у прибутках підприємств буде неефективною, якщо не врахувати таких обставин:

а) участь у прибутках неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, пошуку вирішення виробничих проблем;

б) визначення розміру винагороди має базуватися на показниках, на які самі працівники можуть справити реальний вплив;

в) працівники обов'язково мають брати участь у розробці основних положень цієї системи.

До ключових чинників, що впливають на ефективність системи участі в прибутках, належить розмір винагороди. Зрозуміло, що незначний розмір винагороди за участь у прибутках не може бути чинником-мотиватором. Тому проблема «порогу відчутності» є досить актуальною для застосування цієї форми заохочення.

Характерною особливістю зарубіжного досвіду щодо участі працівників у прибутках є те, що ця винагорода, як правило, не може бути одержана негайно. Передбачається спрямування її на депозит і отримання за певних умов: виходу на пенсію, після закінчення попередньо обумовленого терміну, у разі фінансових ускладнень, зв'язаних з хворобою, витратами на освіту, необхідністю поліпшення житлових умов тощо.

Усе сказане справді переконує в тім, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації персоналу заслуговує на увагу та широке практичне застосування. Однак необхідно зважати й на те, що на підприємствах України склалися багаторічні традиції, власний досвід матеріального стимулювання персоналу, який не можна повністю ігнорувати, особливо на перехідному етапі до ринку. Тому нині найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в сфері матеріальної мотивації персоналу.

### РОЗДІЛ III МЕТОДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

«Не хлібом одним живе людина», — сказано у Біблії. Зміст цього афоризму був справедливим з давніх-давен, а особливо нині, коли матеріальні потреби людей у більшості країн задоволені, а на перший план виходять нематеріальні потреби й мотиви. На порозі XXI століття людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досагненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- г) вичерпання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.

Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципи положення, незважаючи на певну різницю між ними. Ці концепції під назвами теорій «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» трудящих, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

- а) програм гуманізації праці;
- б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;

в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);

г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.

## 1. ГУМАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ПРОВІДНА ЛАНКА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів до посилення мотивації праці. При цьому завдання полягає в тім, щоб привести в дію ті можливості людини, які пов'язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, установками, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації. Такі висновки не лише теоретично обґрунтовані, а й підтверджені широкою практикою.

Американські спеціалісти в галузі управління Т. Петерс і Р. Уотермен на основі вивчення досвіду 62 процвітаючих фірм прийшли до несподіваного, на їхній погляд, висновку, суть якого виражається формулою: «продуктивність — від людини».

Результати дослідження засвідчили, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які прагнуть створити у свого персоналу почуття причетності до «загальної» справи, підтримувати обстановку довіри до працівників, свободи творчості, самостійності.

«Дивіться на них (на людей — *А.К.*), а не на капітальні вкладення та автоматику, як на головне джерело зростання продуктивності. Це фундаментального значення уроки, що впливають з обстеження зразкових компаній». Автори зазначеного дослідження підкреслюють, що зразкові компанії розглядають персонал як головне джерело досягнень щодо якості та продуктивності. Вони не схвалюють установок типу «ми і вони» в галузі трудових відносин.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;

б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;

в) створення сприятливих умов праці;

г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

\* збагачення змісту праці ( суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);

\* розвиток колективних форм організації праці;

\* створення досконаліших умов праці;

\* демократизація управління, залучення працівників до управління виробництвом;

\* раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи.

На основі запровадження традиційних методів мотивації та програм гуманізації праці ставиться завдання створення нової, «синтетичної» моделі організації і стимулювання праці, яка дає максимальні можливості для зростання ефективності виробництва.

Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації — максималізація прибутку. Проте не можна не бачити й того позитивного, що нові підходи до мотивації привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового життя, ведуть до демократизації управління виробництвом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку — в належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні. Нижче детально розглядається зміст окремих складових програм гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності.

## **2. ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ**

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а другі — можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації. Тому не випадково в більшості сучасних



теорій мотивації підкреслюється необхідність щонайширшого залучення персоналу до управління виробництвом. При цьому автори теорії підкреслюють, що нині робітники здатні приймати рішення з різних питань оперативного управління, тоді як роль менеджера зводиться до вироблення стратегії, рекомендацій, переконавання персоналу, створення здорового соціально-психологічного клімату.

Розглянемо досвід окремих країн щодо посилення мотивації праці на основі залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

В американських фірмах застосовуються чотири основні форми залучення працівників до управління:

Участь працівників в управлінні працею і якістю продукції на рівні цеху (дільниці);

Створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів;

Запровадження систем участі персоналу в прибутках;

Участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій.

За наявними даними майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 чол. мають у своїй структурі ради робітників або спільні комітети робітників і адміністрації. Вони зайняті вирішенням в основному виробничих завдань, а також виконують інформаційні та консультативні функції. Участь робітників в управлінні в масштабі фірми в США здійснюється делегуванням їхніх представників у вищі органи управління, а передовсім у раду директорів.

У теорії менеджменту й повсякденній практиці США спостерігається активне переосмислення основних підходів до механізму прийняття рішень, організації виробничих структур, «технології» управління. Зокрема відбувається перехід від багатоступінчастих ієрархічних управлінських структур до дво- триступінчастих структур управління, в основі яких лежить принцип делегування повноважень і широкої виробничої демократії.

Система участі трудящих в управлінні виробництвом, яка склалася в ФРН, включає спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу і найманої праці; наявність «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Прийнята у 1982 р. на IV Надзвичайному конгресі об'єднання німецьких профспілок «Основна програма» виходить з необхідності розвитку участі в інституційних формах і координації тарифної політики галузевих профспілок, бороть-

би за розширення прав найманих працівників, зафіксованих у колективних договорах.

Заслуговує на особливу увагу така форма участі трудящих ФРН в управлінні, як функціонування виробничих рад на підприємствах. Останні створюються на підприємствах з кількістю не менше п'яти постійних найманих працівників, що мають право голосу (вік — понад 18 років, стаж на цьому підприємстві — не менше 6 місяців) і працюють на посадах робітників і службовців, але не в органах управління.

Чинне в ФРН законодавство зобов'язує роботодавців і ради підприємств здійснювати довірче співробітництво на благо як найманих працівників, так і підприємства в цілому.

Питання, у вирішенні яких бере участь рада підприємства, можна поділити на загальні, соціальні, кадрові та економічні.

Загальні питання стосуються контролю за дотриманням законів щодо працюючих за наймом, захисту їхніх інтересів. До соціальних питань належать умови праці, соціальне забезпечення, порядок нарахування заробітної плати, індексація доходів, організація праці на робочих місцях. Кадрові питання охоплюють планування персоналу, визначення методів оцінки персоналу, організацію підвищення кваліфікації кадрів, переміщення, звільнення робітників і службовців. До економічних питань належать виробничі та інвестиційні програми, проекти в галузі раціоналізації, нові методи праці, зміни на виробництві.

Чинне у ФРН законодавство зобов'язує роботодавців надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них пропозиції та запити, вивчати і враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку підприємства.

Дійовою формою участі в управлінні в практиці ФРН є загальні збори найманих працівників, які збираються один раз на квартал. Їх веде за чинним законодавством голова ради підприємства. Якщо до складу ради підприємства входять дев'ять і більше членів, то створюється виробничий комітет, який відповідає за ведення поточних справ. Для вирішення особливих завдань рада підприємства може створювати спеціальні комітети. На підприємствах, де кількість найманих працівників перевищує 100 чол., створюється економічний комітет у складі 3 – 7 членів (у тому числі як мінімум один член ради підприємства), які обираються радою підприємства. На щомісячних засіданнях цей комітет обговорює з роботодавцем питання економічної діяльності підприємства. При цьому роботодавець зобов'язаний своєчасно й докладно інформувати комітет про господарські проблеми підприємства та їх можливий вплив на персонал.

Робітничий рух у Великобританії та Італії послідовно обстоює право участі в управлінні через колективні договори. Так, в Італії трудівники домоглися значного розширення кола питань у колективному договорі, у тому числі щодо права участі робітників у виробленні стратегії і тактики управління виробництвом.

Система участі в управлінні, яка склалася в Португалії, передбачає створення комісій працівників, які наділені досить широкими правами, у тому числі: отримувати інформацію, необхідну для їхньої діяльності; брати участь у реорганізації виробничих одиниць; здійснювати контроль за управлінням на підприємствах; брати участь у розробці трудового законодавства та соціально-економічних планів, які торкаються їх секторів.

Слід зазначити, що сучасні форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом склалися внаслідок тривалого протистояння праці і капіталу, протилежних соціальних сил. Значні завоювання трудящих, проте, не є остаточними, триває боротьба робітничого класу за паритетне представництво в органах управління; за розширення кола питань у колективному договорі і прав профспілок щодо управління виробництвом; за розширення прав і сфери дії органів робітничого представництва. Вимоги трудящих стосуються також права на інформацію (вимоги «скляних кишень» або «відкритих бухгалтерських книг»), права на дії, що перешкоджають здійсненню тих рішень, з якими робітники не погоджуються.

Характерною особливістю сучасного виробництва є перехід від індивідуальних до колективних (групових) форм організації праці, які на практиці можуть бути досить різноманітними: спільне вирішення окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання), здійснення виробничого процесу в комплексі (автономні та напівавтономні бригади), виконання «наскрізних» робіт у процесі нововведень (цільові, проектні групи). Організовані робочі групи дозволяють акумулювати великий обсяг знань, забезпечують краще сприймання й розуміння проблем, виявлення альтернативних підходів у процесі підготовки і прийняття рішень. Саме в робочих бригадах, автономних і напівавтономних робочих групах досягається необхідна узгодженість трудових функцій, ефективна взаємодія та колективна відповідальність учасників спільної праці.

З різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва і вдосконалення трудових відносин, передовсім слід назвати «гуртки якості». Вони є

організаційною формою спільного пошуку рішень виробничих проблем безпосередніми виконавцями. У «гурток яко-сті» входять, як правило, 6 – 8 робітників виробничої дільниці, цеху. Іноді кількість учасників сягає 25 чол. Засідання проводяться як в урочний, так і позаурочний час (в Японії 30% засідань припадає на позаурочні години). Спільний аналіз стану справ робітниками та спеціалістами є важливим джерелом пошуку резервів раціоналізації праці, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва. По суті справи «гуртки якості» є неформальною організацією управління виробництвом, яка існує паралельно з традиційною ієрархічною системою. Для активізації діяльності членів «гуртків якості» іноземні фірми використовують широке коло стимулів. Так, в Японії 41% учасників «гуртків якості» отримує доплати за роботу в понадурочні години; 16% — надбавки за підвищення кваліфікації; 7% — безкоштовні обіди. Водночас матеріальне стимулювання не поширюється більш ніж на 30% гуртків.

Нині «гуртки якості» діють у понад 50-ти країнах світу. Їх використовують 90% найбільших фірм США. В Японії у 1990 р. діяло близько 1,0 млн «гуртків якості», що об'єднували майже 10 млн працівників.

Участь робітників і службовців у «гуртках якості» дає їм змогу виявити себе, повертає праці творчий характер, значною мірою втрачений за умов автоматизації виробництва. Водночас «гуртки якості» дають їх учасникам простір для самовираження, відчуття причетності до справ підприємства, почуття відповідальності за престиж його продукції.

За оцінкою західних фахівців, на кожний долар витрат, вкладених у розвиток «гуртків якості», підприємства отримують 4 – 8 доларів прибутку. На підприємствах корпорації «Лупко індастріз» в результаті діяльності «гуртків якості» виробничі витрати скоротилися на 70%. На підприємствах корпорації «Локхід» тільки на початковому етапі запровадження «гуртків якості» економія становила 3 млн дол., а показники браку продукції впали на 2/3.

На підприємствах і в організаціях України до початку економічних реформ (аж до 90-х років) формально існувала система участі трудящих в управлінні у вигляді профспілкових комітетів, постійно діючих виробничих нарад, рад трудових колективів, місцевих відділень товариства винахідників і раціоналізаторів і науково-технічних товариств, громадських бюро кадрів. Наявні на ту пору різноманітні форми соціалістичного змагання також вважалися виявом участі трудящих у справах виробництва.

З прийняттям у 1987 р. Закону СРСР «Про державне підприємство (об'єднання)» було створено нові правові засади для розширення самоуправління трудового колективу в поєднанні з централізованим керівництвом. Підставою для такого розширення стали положення цього Закону про виборність керівників підприємств, розширення повноважень ради трудового колективу у питаннях виробничо-господарської діяльності та соціального розвитку.

Наприкінці 80-х років важко було знайти підприємство чи організацію, де б не діяли органи громадського управління. Було заведено спеціальну звітність, що враховувала масштаби «участі в управлінні». Утім, як дані спеціальних досліджень, так і повсякденна практика свідчили про те, що більшість цих органів існувала лише номінально, їх реальний вплив на прийняття управлінських рішень був мінімальним. Запевнення центральних господарських і партійних органів, що більшість працівників народного господарства бере участь в управлінні, не відповідали дійсності. За нашою оцінкою, у 1989 р. на підприємствах машинобудування України до роботи в органах громадського управління залучалося не більше 10% працівників. Адміністрація підприємств у кращих традиціях бюрократичних ігор спускала на гальмах рішення цих «управлінських підкидьків». Серйозне ставлення керівників підприємств до демократичних новацій в управлінні, до співпраці з органами громадського управління траплялося рідко й було скоріше винятком, аніж правилом.

Отже, в умовах командно-адміністративної системи залучення працівників до участі в управлінні виробництвом залишалося штучним, не впливало з внутрішніх потреб виробництва. Такий стан зберігається й нині. На жаль, багато хто з теоретиків і практиків управління сповідує думку про «автоматичне» вирішення проблем демократизації управління виробництвом становленням нового типу відносин власності. На їхній погляд, реформування відносин власності, становлення класу співвласників, підприємців дасть змогу розширити функції працівників, розкрити їхні здібності, сформувати належне ставлення до роботи. Раціональне зерно в цьому є, але не можна й перебільшувати ролі нових відносин власності у створенні дійових механізмів мотивації трудової діяльності. Не можна, зокрема, не враховувати різниці між власником малого підприємства або власником-фермером і власником-акціонером. Коли фермер, наприклад, в повному обсязі реалізує свої права на володіння, розпорядження та користування власністю, то

акціонер великого підприємства, який має кілька акцій, є співвласником суто номінальним. Навіть якщо припустити, що кожний працівник у результаті приватизації стане власником акцій підприємства, на якому він працює, то соціальний ефект від цього буде надто обмеженим. Тому проблема мотивації праці найманих працівників і після приватизації з порядку денного не знімається. І одним із дійових засобів підвищення ініціативи й активності найманих працівників є запровадження партисипативних методів управління.

### **3. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ЯК ЧИННИК МОТИВАЦІЇ**

Передусім спробуємо визначити, що таке кар'єра, та охарактеризувати її види.

У соціально-економічній літературі поняття кар'єри є багатозначним. Найчастіше вживані визначення кар'єри трактують її як просування вперед у вибраній сфері трудової діяльності, що дає більше повноважень, влади, вищий статус. Кар'єру визначають і як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в одне трудове життя. У психології під кар'єрою найчастіше розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею.

Звичайно виокремлюють два види кар'єри: фахову і внутрішньофірмову.

Фахова кар'єра — це, власне, різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних здібностей, професійне зростання і, урешті-решт, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти в одній або в різних організаціях. Внутрішньофірмова кар'єра охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Зміст цього виду кар'єри розглянемо за допомогою «конуса кар'єри» (рис.16).

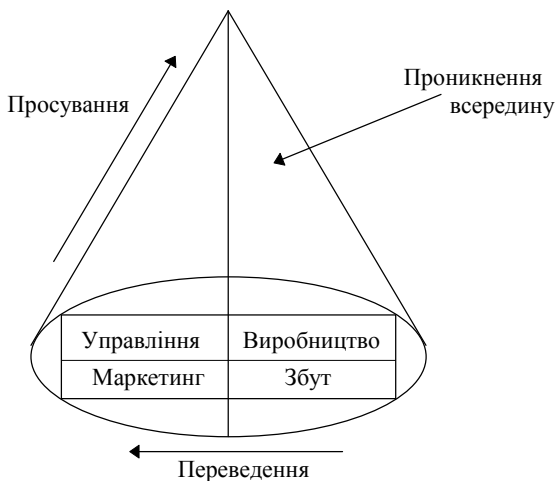


Рис. 16. Формалізований зміст (напрямки) внутрішньofірмової кар'єри

Внутрішньofірмова кар'єра, як бачимо на рис.16, реалізується за трьома основними напрямками:

а) вертикальний, що означає просування до більш високого рівня в ієрархії;

б) горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це переміщення в іншу функціональну область діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі, що не знаходить жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами);

в) проникнення всередину конуса — доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління, штатному розписі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби (табл.31), чого не можна не враховувати в практиці управління персоналом.

Таблиця 31

## ЕТАПИ КАР'ЄРИ ТА ПРІОРИТЕТНІ ПОТРЕБИ ЛЮДИНИ НА КОЖНОМУ З НИХ

Етапи кар'єри	Вік (років)	Цілі, що їх бажають досягнути	Психологічні (моральні) потреби	Матеріальні потреби та потреби безпеки
Попередній	до 25	Навчання, випробування себе на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Зростання самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	до 45	Просування по службовій драбині, набуття	Самоствердження, зміцнення незалежності, початок самовираження, поваги Стабілізація	Здоров'я, високий рівень оплати праці



Збереження	до 60	нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації	незалежності, зростання самовираження, поваги	Підвищення якості життя
Завершення	після 60	Пік кваліфікаційного рівня, накопичення навичок, досвіду	Стабілізація самовираження, поваги	
Пенсійний		Вихід на пенсію, підготовка до нового виду діяльності на пенсії Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, збереження поваги	Збереження досягнутої якості життя Здоров'я, розмір пенсії, інших джерел доходів

Політика в області кар'єри персоналу має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації у працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Так, згідно з теорією Маслоу до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать пересування по службі та знання перспектив свого росту. Очікуючи, що вибраний тип поведінки приведе до досягнення бажаного, людина розподіляє свої зусилля і прагне досягнення оптимального співвідношення в системі «затрати — результати — винагорода — валентність».

Із теорії справедливості випливає, що, коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи і просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, пересуванню по службі, адже це, на її оцінку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання — безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових статусних мотивів персоналу.

Планування кар'єри слід розглядати як розробку офіційної програми, моделей просування персоналу по службі, які визначають перспективу його зростання за певних умов, допомагають кожному працівникові розкрити свої здібності та застосувати їх якнайкраще для цілей організації.

Моделі ділової кар'єри можуть бути загальними і конкретними. Загальні моделі — це набір кількох напрямів службового зростання фахівця або групи фахівців, а конкретні — чіткий

графік заміщення певних посад і відповідного навчання, стажування тощо для підготовки керівника (спеціаліста, службовця) необхідного рівня і профілю. Приклад загальної моделі ділової кар'єри спеціалістів показано на рис.17. Організаційні питання планування кар'єри докладно висвітлені у спеціальній літературі.

У зарубіжній практиці найбільш цінний досвід цілеспрямованого впливу на статусні мотиви через планування кар'єри демонструють японські фірми. Загальновизнано, що японська модель ринкової економіки є унікальною, багато в чому не схожою на інші моделі ринкового господарства. Секрети японського «дива» різними економістами пояснюються неоднаково. Часто їх пов'язують з національними особливостями, особливою культурою народу. Водночас чимало економістів, у тому числі японських, упевнені, що в японському досвіді переважають суто економічні, управлінські технології, безпосередньо не зв'язані з культурними, психологічними особливостями нації.

Один з відомих японських економістів М. Аокі стверджує, що основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, в якій працівники фірми змагаються за просування по службі на основі своїх досягнень і набутих знань. Централізоване управління ієрархією рангів у японських фірмах, зазначає М.Аокі, доповнює децентралізований перехід до передачі інформації та гарантує цілісність організації.

Нижче розглядається система ієрархії рангів і просування персоналу на прикладі японської корпорації «Хітачі», яка є однією з провідних компаній з виробництва електронної техніки.

Усіх працівників «Хітачі», крім спеціалістів з управління, досліджень, дизайну, навчання та підвищення кваліфікації, розподіляють за такими категоріями:

- 1) плановики, робота яких зв'язана з плануванням або контролем за виконанням планів;
- 2) клерки, робота яких в основному проходить за столом;
- 3) технічні працівники, робота яких включає вирішення технічних завдань, наприклад, робота за верстатом, виконання складальних, ливарних, зварювальних робіт;
- 4) працівники, які виконують допоміжні роботи, наприклад, транспортування, упаковку, відправку;
- 5) менеджери нижньої ланки, наприклад, майстри цеху.

Категорія плановиків має три основні ранги, які є одночасно й рангами оплати праці; категорії клерків і технічних працівників мають по вісім рангів; категорія менеджерів

нижньої ланки — чотири ранги. Ці ранги визначають тільки різницю у статусі та розмірі оплати праці, але не розмежовують функціональних обов'язків.

Прийняті на роботу після закінчення школи потрапляють у категорію клерків або технічних працівників залежно від статусу «синього» чи «білого комірця». За статусу «білого комірця» (згідно з дорученими функціями) випускник початкової школи розпочинає свою кар'єру зі стартового восьмого рангу категорії клерків. Випускник середньої школи — з сьомого рангу; випускник технічної школи — з шостого; випускник коледжу — з п'ятого; той, хто має ступінь магістра — з четвертого рангу. Аналогічна класифікація застосовується й до технічних працівників.

Просування по службі випускників середніх шкіл у категорії технічних працівників і клерків схематично показано на рис. 18.

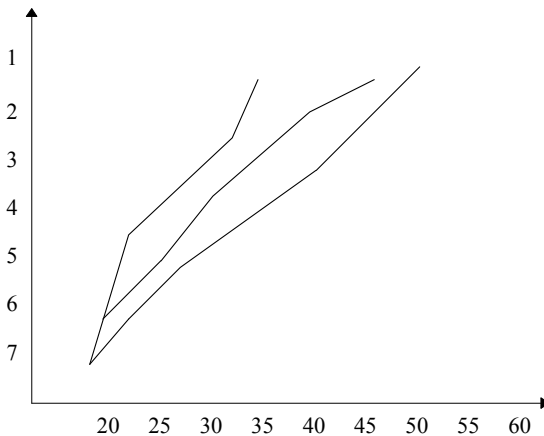


Рис.18. Модель просування по службі технічних працівників і клерків корпорації «Хітачі», (на горизонтальній осі позначено вік працівників, на вертикальній — ранги; нижня крива відповідає типу працівника, умовно названого «трудяга», середня крива — типу «пересічний працівник», верхня крива — типу «працівник високого польоту»)

Клерки й технічні працівники «високого польоту» після досягнення першого рангу можуть перейти в категорію плановиків або менеджерів нижньої ланки (майстрів). Передбачені спеціальні титули для працівників, які досягли вершини в кожній з категорій.

У компанії «Хітачі» працюють понад 30 тис. «синіх комірців», з них близько 6 тис. мають перший ранг категорії технічних працівників, одна тис. — менеджери нижньої ланки і майже 40 чол. — головні майстри. Останні посідають найпрестижніші позиції серед «синіх комірців», їх статус символізується щомісячним обідом з президентом компанії.

#### 4. РЕГУЛЮВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ТА ЗАОХОЧЕННЯ НАДАННЯМ ВІЛЬНОГО ЧАСУ

Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу. Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести регулювання робочого часу та заохочення вільним часом. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки на практиці склався цілий ряд моделей гнучкої організації робочого часу, індивідуалізації їх застосування та підвищення ролі вільного часу, які розглядаються як складова нетрадиційних методів посилення мотивації до праці. На рис. 19 як приклад наведено моделі гнучкого робочого часу, що застосовуються на фірмах ФРН.



Рис. 19. Параметри та моделі гнучкого робочого часу

Виходячи з великого зарубіжного та вітчизняного досвіду, розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

а) надання додаткового вільного часу.

Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві, тощо). Додаткові відпустки мають сприяти залученню до певних видів діяльності (наприклад до роботи на державній службі), створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи. Стимулюючий ефект мають і творчі відпустки, що надаються працівникам для закінчення дисертаційних робіт, написання підручників та в інших випадках, передбачених законодавством або колективним договором підприємства.

Зауважимо, що користуватися нетрадиційними формами регулювання робочого і вільного часу слід обережно, пам'ятаючи, що в окремих випадках їх застосування породжує проблеми організаційно-економічного характеру. Наведемо такий приклад. Практика ФРН засвідчила, що скорочення робочого стажу, необхідного для виходу на пенсію, яке дуже підтримува-лося в цій країні у 80-ті роки, по-перше, не привело до очікуваного зняття напруження на ринку праці, а по-друге, фірми втратили багатьох літніх працівників, досвід яких нерідко є незамінним капіталом. Несподівано виявилось, що значні зміни у віковій структурі персоналу є небажаними, оскільки динамізм більш молодих людей не компенсує потенціалу знань і навичок більш досвідчених, хоч останні працюють уже не так інтенсивно. Отже має бути певний баланс у структурі персоналу. З огляду на це, а також з урахуванням демографічних тенденцій (старіння населення) фірми ФРН в останній час стали застосовувати моделі поступового (поетапного) виходу на пенсію, щоб пов'язати високий

динамізм молоді з потенціалом знань і досвіду немолодих працівників.

б) перерозподіл робочого часу.

Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або ковзний графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються ковзні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х років їх використовували 75% фірм Франції, 69% — Нідерландів, 68% — ФРН, 66% — Швеції.

Численні дослідження і спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому стають другорядними проблеми, зв'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними чи іншими непередбаченими обставинами.

За умов застосування гнучких графіків працівники отримують значно більшу можливість в індивідуальному порядку координувати професійні й особисті інтереси та обов'язки. Новий ступінь свободи в розпорядженні робочим часом потребує самоорганізації працівника, підвищення особистої відповідальності за використання ресурсів праці. Зазначені обставини можна розглядати як складові посилення трудової мотивації.

Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу. Якщо на виробничій дільниці необхідна одночасна присутність кількох працівників, зв'язаних між собою технологічним процесом, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивацію в таких випадках можна підвищити наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

При використанні ковзних графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад встановлену норму, у цьому випадку не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний

фонд додаткового робочого часу. Накопичений час в подальшому можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Ясна річ, що право працювати у вільному режимі доцільно надавати лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.



## РОЗДІЛ IV ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

### 1. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ

Будь-яка оцінка є порівнянням якогось об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальноприйнятими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, а отже, потребують оцінки. Відтак правомірним є твердження, що оцінювати персонал — це значить робити висновок з порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.

У соціально-економічній літературі та на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку.

Стосовно самооцінки зазначимо, що в підсвідомості кожної людини існує цілий ряд уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе.

На рівні підсвідомості існують також уявлення про необхідне та понаднеобхідне, про цілі трудової діяльності, про допустимі й заборонені способи їх досягнення, про моральні поняття (обов'язок, совість, честь, любов, вірність тощо). Ці еталони в усій їхній різноманітності формуються в процесі розвитку особистості, постійно накопичуються, зберігаються в нервових клітинах і є глибинними, надзвичайно сильними регуляторами поведінки, оскільки саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття.

Одночасно кожна людина має настійну потребу в позитивній оцінці своєї діяльності з боку колективу, керівників, безпосередніх споживачів продуктів праці. Причому зовнішня оцінка тільки в тому випадку виконує свої завдання, якщо вона виходить від усіх трьох суб'єктів. В інших випадках оцінка може сприяти розвитку навіть негативних явищ. Так, наприклад, відсутність оцінки з боку споживачів

продуктів праці або нехтування цією оцінкою неминуче призводить до зниження якості самої праці. За відсутності оцінки з боку членів колективу втрачається одна із рушійних сил професійного розвитку. Адже в цій оцінці акумульований колективний досвід, суспільно значущі цінності, вимоги колективу до індивіда. В оцінці працівника з боку керівника знаходиться відображення соціально важливість праці, відповідність індивідуальних результатів роботи наявним економічним вимогам.

Кожний з видів оцінки має своє соціально-економічне навантаження, проте лише разом вони здатні задовольнити потреби людини в оцінці її праці, поведінки, результатів діяльності.

Роль зовнішньої оцінки настільки велика, що відомий психолог В.Г. Ананьєв визнав, що без оцінки людина не може до кінця усвідомити свій власний вчинок у всіх його зв'язках і об'єктивних результатах. Відсутність оцінки, на його думку, є найгіршим її видом, оскільки це дезорієнтує об'єкт, призводить його до стану депресії. За висновками визнаних спеціалістів у галузі соціальної психології відсутність оцінки справляє сильний вплив на процес роботи в напрямку її погіршення.

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні дві основні функції: орієнтуючу і стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитися від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для вирішення таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;

прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;  
раціоналізація прийомів і методів роботи, управлінських процедур;  
удосконалення організації праці;  
побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;  
посилення демократичних начал в управлінні;  
удосконалення структури управління;  
оцінка ефективності навчання працівників;  
удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;  
оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Як переконливо свідчить практика управління, оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- г) усебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивності.

## 2. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка персоналу — надто складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному плані вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. Зазначимо, що і в зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності застосування тих чи інших методів оцінки персоналу, рівня їх об'єктивності.

Французький спеціаліст Б.Галамбо у книзі «Управління людьми» аналізує два підходи до оцінки працівників. За першого наголос робиться на докладному описі вимог до того чи іншого робочого місця (посади) і визначенні відповідності людини, яка там працює, цим вимогам. «Якщо оцінку здійснюють два працівники одночасно, — вважає Б. Галамбо, — то вони мають прийти до однакових висновків». Тоді співбесіда керівника з підлеглим необов'язкова. Однак на

практиці повна ідентичність оцінок явище досить рідкісне. Реальна дійсність підтверджує необхідність особистого контакту суб'єкта й об'єкта оцінювання.

Другий підхід заснований на «концепції людських відносин» і визнає пріоритетну роль співбесіди в оцінці персоналу, у ході якої вдається краще пізнати працівника, з'ясувати його труднощі, визначити шляхи їх подолання. Але й цей підхід не без недоліків. І головний із них: невміння чи нездатність керівників вести бесіду з підлеглими.

Англійський економіст Томас Х. Паттен у посібнику з оцінювання персоналу зазначає, що питання полягає не в тім, удаватися чи ні до оцінки персоналу (адже в дійсності вона в той чи інший спосіб відбувається завжди), а в тім, чому надавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру, на думку зазначеного автора, не дає надійних висновків, які до того ж легко опротестувати під приводом їх «суб'єктивізму». Тому краще оцінювати працівників за результатами їх праці й поведінки. Утім обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього. Тим більше, що вони можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи.

За всієї різниці підходів до оцінки персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, їх об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що краще користуватися не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж взагалі жодними. Пам'ятаймо, що найгірший вид оцінки — це її відсутність.

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу зв'язані, по-перше, зі складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності; по-друге, зі взаємозалежністю, взаємозв'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; по-третє, з наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці; по-четверте, необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому. Усю проблематику, зміст оцінки персоналу можна подати в таких трьох блоках (складових):

- 1) зміст оцінки;
- 2) методи оцінки;

3) процедура оцінки.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а її сенс був зрозумілим і мав мотивуючий характер, її треба провадити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо зв'язані з працею, її результатами. Однак важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки і як виміряти величину того чи іншого показника? Вирішення цих завдань досягається використанням методів оцінки.

Методи оцінки включають:

а) методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки;

б) методи вимірювання величини того чи іншого показника.

Виявлення елементів (показників) змісту оцінки, в свою чергу, включає:

\* програму збирання інформації;

\* методи збирання інформації;

\* методи її обробки та оформлення.

Одна з основних проблем оцінки персоналу — це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає передовсім вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда — це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування — інформації про працівника (групу працівників) від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації зв'язані з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка має дати відповідь на запитання:

- \* де проводиться оцінка?
- \* хто проводить оцінку?
- \* який порядок і періодичність оцінки?
- \* які використовуються технічні засоби?
- \* як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують?

Схему складових оцінки персоналу показано на рис. 20.

### **3. ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

З усієї багатоманітності можливих варіантів поведінки керівників у процесі оцінювання персоналу виокремимо три достатньо стійкі настановлення, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних.

Перше настановлення характеризується тим, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника. Така оцінка орієнтована тільки на захоплення й не передбачає осудження. Сильною стороною цього настановлення є те, що воно викликає в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню деяких соціальних потреб людини — визнання, самоствердження тощо. Однак є і слабка сторона такого настановлення. Воно не здатне справити сильного психологічного впливу на працівника у випадках, коли є нагальна необхідність перегляду його ставлення до роботи чи його поведінки. Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. Урешті-решт така оцінка перетворюється на засіб «задобрювання» і не виконує орієнтуючої і стимулюючої функцій.

Друге настановлення протилежне першому й характеризується тим, що керівник орієнтується в основному на осудження і негативну оцінку. Це настановлення реалізується в кількох формах поведінки. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна «реакція замовчування» позитивних результатів. Друга — виявляється в замовчуванні позитивних і підкреслюванні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма — це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

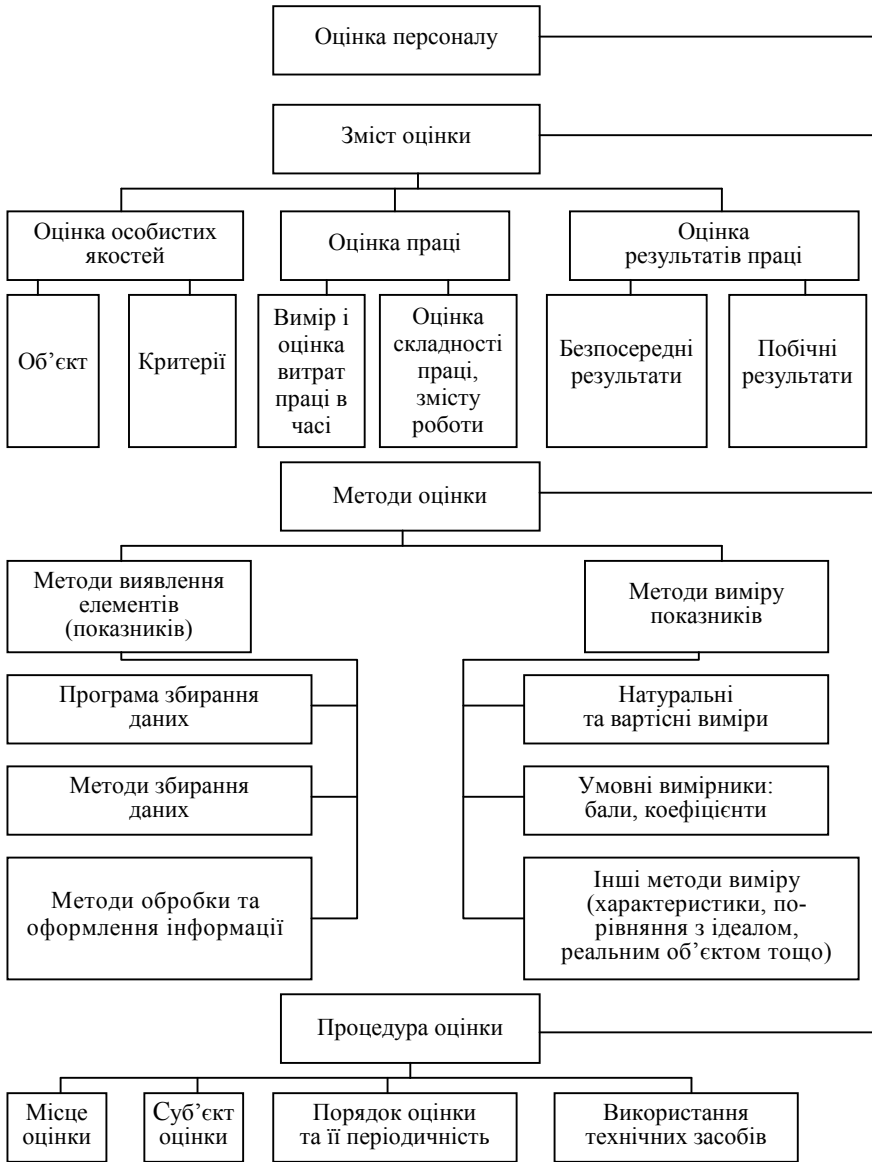


Рис. 20. Складові оцінки персоналу

Який вплив справляють зазначені форми поведінки на мотивацію працівників? За «реакції замовчування» підлеглий

досить тривалий час домагатиметься позитивної оцінки й визнання. При цьому його поведінка характеризуватиметься вчинками, мета яких — довести до відома керівництва успішність результатів діяльності. Якщо ж після кількох спроб змін у поведінці керівника не відбудеться, а «реакція замовчування» збережеться, то підлеглий знизить активність трудової діяльності, у нього з'явиться або посилиться невдоволення працею, стилем керівництва.

Друга форма поведінки керівника, незважаючи на цілий «букет» негативних сторін, досить часто може сприятливо впливати на працездатність і ставлення до керівника. Річ у тім, що підлеглий цю поведінку починає диференціювати й інтерпретувати досить своєрідно: «реакція замовчування» сприймається як похвала, а як негативна оцінка сприймається лише прямий осуд. За такої інтерпретації підлеглий може бути цілком задоволений. Однак це задоволення не абсолютне. Його стійкість багато в чому залежить від форми негативної оцінки. Різкі висловлювання, брутальна критика за відсутності будь-якої позитивної оцінки призводять до порушення видної збалансованості переживань підлеглого. Неминуче виникає незадоволення, а тоді поведінка керівника перетворюється на чинник-демотиватор.

Третя форма поведінки керівника, що має два різновиди — негативне оцінювання, яке супроводжується повчанням, як треба було діяти, і негативне оцінювання будь-яких результатів без коментарів, є найменш ефективним засобом оцінки персоналу. Вона не має позитивних сторін і її демотивуючий вплив на поведінку підлеглих очевидний.

Нарешті третє настановлення керівника характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;

б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Перший різновид поведінки найбільш доцільний щодо працівників, яким притаманні такі якості, як сумлінність, соціальна чутливість, порядність, дисциплінованість.

Другий різновид поведінки при оцінці придатніший щодо підлеглих з низькою дисципліною, нерозвинутим почуттям відповідальності, байдужістю до суспільно значущих цінностей.

У цілому обидва різновиди поведінки керівників (у межах третього настановлення) справляють позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об'єктивне врахування як позитивного в роботі й поведінці,



так і наявних недоліків, є чинником-мотиватором. Саме на неї сучасний менеджмент персоналу має робити ставку.

#### **4. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ БАЛІВ**

Починаючи з 70-х років нашого століття на підприємствах і в організаціях колишнього СРСР набуло поширення запровадження методик оцінки персоналу, побудованих на системі балів. Узагальнивши досвід окремих підприємств, Науково-дослідний інститут праці (м. Москва) підготував відповідні методичні рекомендації, які послужили основою для вдосконалення практики оцінки персоналу на основі системи балів, для опрацювання відповідних галузевих і заводських систем.

Розглянемо докладніше один із варіантів комплексної оцінки персоналу на основі застосування бальної системи. Головна ідея цієї оцінки — кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і роботи, що її він виконує. Для характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (Кп) і ділові якості (Дп), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків.

За ознаки, що характеризують роботу, у цій методиці взято складність роботи, функцій (Сф) і конкретно досягнутий результат (Рр). Ці ознаки вповні взаємопов'язані. Так, оцінка поточних результатів роботи (Рр) підтверджує оцінку ділових якостей (Дп). Корелюють між собою професійно-кваліфікаційний рівень працівника і складність його роботи. Проте для комплексної оцінки персоналу зазначені кількісні характеристики доцільно розглядати в сукупності, оскільки вони доповнюють одна одну.

Принциповою відмінністю методики, що розглядається, і одночасно її перевагою є можливість побудови одного ряду оцінок від робітника, який виконує найпростіші роботи, до директора.

Комплексна оцінка конкретного працівника (Ко.п.) здійснюється за формулою:

$$\text{Ко.п.} = 0,5 \cdot \text{Кп} \cdot \text{Дп} + \text{Сф} \cdot \text{Рр} .$$

Коефіцієнт 0,5 визначено емпірично і введено у формулу для посилення значущості оцінки складності та результатів праці.

Елементи комплексної оцінки мають різний ступінь постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, за нетривалий час змінюються мало, то оцінка результативності праці є найбільш динамічною і, як правило, здійснюється щомісячно.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак. Такими ознаками є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності. Інші три елементи оцінки, що характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо різняться за змістом і питомою значущістю ознак.

Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням.

За освітою всі працівники розподіляються на 5 груп, кожній з яких відповідає певна бальна оцінка (табл. 32).

*Таблиця 32*

**ГРУПИ ПЕРСОНАЛУ ЗА ОСВІТОЮ ТА ЇХ БАЛЬНІ ОЦІНКИ**

№ п/п	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення професійно-технічного училища (ПТУ), спеціального професійно-технічного училища (СПТУ)	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	З вищою та незакінченою вищою освітою	0,4
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,5

У методиці, що розглядається, стаж роботи оцінюється так: до 15-ти років за кожний рік — 0,01 бала; за 15 і більше років — 0,15 бала.

За загальної оцінки професійно-кваліфікаційного рівня методикою враховується активність участі працівника в системі безперервного підвищення професійної майстерності, тобто в різноманітних формах підготовки й підвищення кваліфікації, що діють на даному підприємстві і поза ним. Наприклад, для робітників оцінка активності участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності може бути такою:

- короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання — 0,05 бала;

- навчання у школі робітничої молоді — 0,05 бала;

- отримання другої професії, спеціальності, підтверджене свідоцтвом — 0,10 бала;

- курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва про закінчення курсів чи навчання в технікумі — 0,15 бала;

- навчання у вузі — 0,20 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A) : 0,85,$$

де O — оцінка освіти;

C — оцінка стажу роботи за спеціальністю;

A — активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності;

0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

#### 4.1. СПЕЦИФІЧНІ СКЛАДОВІ ОЦІНКИ РОБІТНИКІВ

##### *a) Оцінка ділових якостей робітників*

Оцінка здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати. Перелік можливих ознак для врахування при оцінці ділових якостей робітників наведено в табл. 33.

*Таблиця 33*

**БАЛЬНІ ОЦІНКИ ОЗНАК, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ДІЛОВІ ЯКОСТІ РОБІТНИКІВ**

Ознака	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
		(0,5)	(1)	(2)	(3)
Професійна компетентність (знає справу)	0,17	0,08	0,17	0,34	0,51
Виявляє винахідливість та ініціативу в роботі	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Добре організує роботу (без нагадувань і примусу), не допускає бездіяльності	0,14	0,07	0,14	0,28	0,42
Точно виконує всі доручення, має розвинуте почуття обов'язку (відповідальний)	0,13	0,06	0,13	0,26	0,39
Уміє ефективно працювати в колективі, допомагати іншим його членам, обмінюватись ідеями (контактний)	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Сприйнятливий до змін на виробництві, виявляє здатність до	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45

неординарних рішень і нових ідей (відчуття новизни)					
Емоційно витриманий	0,11	0,05	0,11	0,22	0,33

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький — 0,5, середній — 1, вище за середній — 2, високий — 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з урахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей (Дп) здійснюється підсумовуванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості.

**б) Оцінка складності функцій, що виконуються робітниками**

Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, урахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді. Крім цього беруться до уваги й ознаки, не включені до тарифно-кваліфікаційного довідника, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду в зусиль: різноманітність робіт, керівництво ланкою чи бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі (наприклад, виконання фінішних операцій), робота із самоконтролюванням.

Пропонований перелік ознак для оцінки складності функцій, що їх виконують робітники, питома вага в бальній оцінці наведено в табл. 34.

*Таблиця 34*

**БАЛЬНІ ОЦІНКИ ОЗНАК, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СКЛАДНІСТЬ ФУНКЦІЙ, ЯКІ ВИКОНУЮТЬСЯ РОБІТНИКАМИ**

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів					
		1	2	3	4	5	6

Характер робіт, що визначає зміст, складність праці й відображається в тарифно-кваліфікаційном у довіднику	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,5	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,3	0,45	—	—	—
Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	—	—
Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролюванням	0,15	0,15	0,30	—	—	—	—

Коефіцієнт складності виконуваних функцій (Сф) визначається діленням суми оцінок за кожною з ознак з урахуванням їх питомої значущості на постійну величину 8,3 (максимальну бальну оцінку за всіма ознаками складності функцій робітників). Цим забезпечується порівнянність оцінок складності праці від робітника, що виконує найпростіші роботи, до директора.

### ***в) Оцінка результатів праці робітників***

Така оцінка враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність.

У табл. 35 наведено як ознаки, що характеризують результати праці робітників, так і оцінку їх рівнів з урахуванням питомої значущості. Показники оцінки результатів праці можуть конкретизуватися в кожному структурному підрозділі.

*Таблиця 35*

**БАЛЬНІ ОЦІНКИ ОЗНАК, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ**

Назва ознак	Питома значущість ознаки  (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів		
		1	2	3
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

### Приклад комплексної оцінки робітників

Виходячи з наведеної вище методики, визначимо бальні оцінки професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності функцій та досягнутих результатів праці на прикладі двох робітників — регулювальників радіоапаратури Петренка А.П. і Савчука В.М.

#### а) Приклад оцінки професійно-кваліфікаційного рівня

Петренко А.П. має:

освіту — середню (0,1 бала);

стаж роботи за спеціальністю — 14 років (0,14 бала);

закінчив курси цільового призначення (0,05 бала).

$$K_{\text{п}} = (0,1 + 0,14 + 0,05) : 0,85 = 0,34$$

Савчук В.М. має:

освіту — середньотехнічну (0,25 бала);

стаж роботи за спеціальністю — 18 років (0,15 бала);

свідоцтво про закінчення курсів підвищення кваліфікації (0,15 бала).

$$K_{\text{п}} = (0,25 + 0,15 + 0,15) : 0,85 = 0,65.$$

#### б) Приклад оцінки ділових якостей

Вихідні дані, що характеризують ділові якості робітників, наведено в табл. 36.

Оцінка ділових якостей робітників здійснюється підсумовуванням числових значень ознак.

Відтак для А.П. Петренка загальна оцінка ділових якостей дорівнюватиме:

$$Дп = 0,17 + 0,15 + 0,14 + 0,13 + 0,15 + 0,15 + 0,11 = 1,0,$$

а для В.М. Савчука:

$$Дп = 0,34 + 0,30 + 0,28 + 0,26 + 0,15 + 0,30 + 0,11 = 1,74.$$

Таблиця 36

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ

Назва ознак	Петренко А.П.	Савчук В.М.
1. Професійна компетентність	0,17	0,34
2. Винахідливість та ініціатива	0,15	0,30
3. Уміння організувати роботу, не допускати бездіяльності	0,14	0,28
4. Відповідальність	0,13	0,26
5. Контактність	0,15	0,15
6. Відчуття новизни	0,15	0,30
7. Емоційна витримка	0,11	0,11

**в) Приклад оцінки складності функцій, що виконуються**

Фактичні значення ознак, що враховуються при оцінці складності функцій, які виконують робітники А.П. Петренко і В.М. Савчук, наведено в табл. 37.

Таблиця 37

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ОЦІНКИ СКЛАДНОСТІ ВИКОНУВАНИХ ФУНКЦІЙ

Назва ознак	Петренко А.П.	Савчук В.М.
Характер робіт, що визначає зміст, складність праці й	1,5	2,5



відображається в тарифно-кваліфікаційному довіднику		
Різноманітність робіт	0,15	0,15
Керівництво (ланкою, бригадою)	—	—
Додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота із самоконтролюванням	0,15	0,15

Загальна оцінка складності функцій, що виконуються, дорівнює:

у А.П. Петренка

$$Сф = (1,5 + 0,15 + 0,15) : 8,3 = 0,22 ;$$

у В.М. Савчука

$$Сф = (2,5 + 0,15 + 0,15) : 8,3 = 0,34.$$

#### г) Приклад оцінки результатів праці

За звітний період робітники А.П. Петренко і В.М. Савчук отримали такі оцінки ознак, що характеризують результати праці (табл. 38).

Таблиця 38

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ

Назва ознак	Петренко А.П.	Савчук В.М.
Обсяг виконаних робіт	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,80	1,20
Ритмічність	0,40	0,40

Оцінка результатів праці робітників здійснюється підсумовуванням числових значень ознак.

Відтак для А.П. Петренка загальна оцінка результатів праці становитиме:

$$Рр = 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2,0,$$

а для В.М. Савчука:

$$Pp = 1,20 + 1,20 + 0,40 = 2,8.$$

#### д) Приклад комплексної оцінки робітників

На основі розрахунків, наведених вище, для кожного з елементів оцінки отримано значення (табл. 39), які є вихідними даними для комплексної оцінки робітників.

Таблиця 39

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ РОБІТНИКІВ

Елементи комплексної оцінки	А.П. Петренко	В.М. Савчук
Професійно-кваліфікаційний рівень (Кп)	0,34	0,65
Ділові якості (Дп)	1,0	1,74
Складність функцій (Сф)	0,22	0,34
Результати праці (Рр)	2,0	2,8

Комплексна оцінка (Ко.п.) матиме значення для А.П.Петренка

$$\text{Ко.п.} = 0,5 \cdot 0,34 \cdot 1,0 + 0,22 \cdot 2,0 = 0,61;$$

для В.М.Савчука

$$\text{Ко.п.} = 0,5 \cdot 0,65 \cdot 1,74 + 0,34 \cdot 2,8 = 1,52.$$

## 4.2. ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ

### а) Оцінка ділових якостей керівників і спеціалістів

Відбір ознак оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних функцій і вимог Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців до їх професійно-кваліфікаційної підготовки.

У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей спеціалістів є: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціатива, здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи,

працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, оскільки цих працівників треба характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих.

Кожна ознака ділових якостей у цій методиці має чотири рівні (ступеня) виявлення й оцінюється в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок, які наведено в додатку 1.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

У таблицях 40 і 41 як приклад наведено бальні оцінки ознак, що характеризують ділові якості деяких спеціалістів і керівників.

*Таблиця 40*

**БАЛЬНІ ОЦІНКИ ОЗНАК, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ДІЛОВІ ЯКОСТІ  
СПЕЦІАЛІСТІВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СЛУЖБ**

Назва ознак	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,26	0,26	0,52	0,78	1,04
Здатність чітко організовувати і планувати свою працю	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Самостійність ініціатива	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Здатність опанувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Працездатність	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40

Таблиця 41

**БАЛЬНІ ОЦІНКИ ОЗНАК, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ДІЛОВІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКІВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СЛУЖБ (ВІДДІЛІВ, БЮРО)**

Назва ознак	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Компетентність	0,18	0,18	0,36	0,54	0,72
Здатність організувати працю підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48
Творча ініціатива щодо впровадження нової техніки, удосконалення технології, поліпшення організації праці	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Здатність виховувати ділові якості в підлеглих	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

Здатність швидко й самостійно приймати обгрунтовані рішення	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
Уміле поєднання в роботі інтересів колективу й підприємства в цілому	0,13	0,13	0,26	0,39	0,52
Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність	0,06	0,06	0,12	0,18	0,24
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,12	0,12	0,24	0,36	0,48

### ***б) Оцінка складності функцій керівників і спеціалістів***

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів (цей елемент оцінки характеризується спільним набором ознак як для керівників, так і для спеціалістів) відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності:

характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);

різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);

самостійність виконання робіт;

масштаб і складність керівництва;

додаткова відповідальність.

Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці (визначається експертами — висококваліфікованими фахівцями).

З урахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Така сама кількість рівнів виявилася необхідною для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1 – 3 рівні), аналітико-

конструктивний (4 – 6 рівні), організаційно-адміністративний (7 – 10 рівні) характер, а також у рамках цих груп.

Для інших ознак, що характеризують складність виконуваних функцій, кількість рівнів (ступенів) встановлена дещо меншою, наприклад, масштаб і складність керівництва – 7, самостійність виконання робіт – 8 (див. табл. 42).

Якщо працівник виконує різноманітні роботи, від найпростіших інформаційно-технічних до більш складних аналітико-конструктивних, оцінка має провадитись за складнішими роботами.

Різноманітність, комплексність робіт впливає на складність, залежно від повторюваності і взаємозв'язаності, різноманітності складу і змісту роботи, а також форм і джерел інформації.

Методикою враховано, що робота, яка містить багато різноманітних операцій без внесення в їх виконання елементів новизни — це не складна праця і, навпаки, за невеликої кількості операцій робота може бути складною через постійні зміни методів їх виконання. Ураховуючи це, були виокремлені прості, часто повторювані роботи, що потребують стереотипного виконання (1 – 2 рівні); роботи, що проводяться у масштабі підрозділу (3 – 5 рівні); комплексні роботи, зв'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують значної аналітичної діяльності у процесі вироблення і прийняття рішень (6 – 8 рівні).

Наступна ознака складності функцій «самостійність виконання робіт» визначає, якою мірою та чи інша робота виконується без участі керівника. За ступенем самостійності в методиці виділено роботи, що виконуються під безпосереднім керівництвом (1 – 3 рівні); під оперативним і загальним керівництвом (4 – 6 рівні); виконуються самостійно (7 – 8 рівні).

Ознака «масштаб і складність керівництва» характеризує відповідальність за планування, організацію та координацію роботи підпорядкованих підрозділів і підлеглих. Складність функцій за цим чинником залежить від кількості підлеглих виконавців (ними можуть бути як робітники, котрими керує майстер, так і службовці, що працюють під керівництвом більш кваліфікованих спеціалістів), кількості та масштабу керування підрозділів, виконуваних ними функцій, професійного складу працівників.

У межах ознаки, що розглядається, умовно виділено три групи залежно від складності функцій: керівництво підрозділами, що входять до складу відділу (1 – 2 рівні), керівництво самостійними структурними підрозділами (3 – 5

рівні), керівництво кількома підрозділами (6-й рівень), комплексне керівництво підприємством (7-й рівень).

Таблиця 42

**БАЛЬНА ОЦІНКА ОЗНАК, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ СКЛАДНІСТЬ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКІВ, СПЕЦІАЛІСТІВ І СЛУЖБОВЦІВ**

Назва ознак складності виконуваних функцій	Питома вага (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характер робіт, що визначають зміст праці	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20	1,50	1,80	2,20	2,40	2,70	3,0
		інформаційно-технічні			аналітико-конструктивні			організаційно-адміністративні			
Різноманітність, комплексність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05	1,20		
		прості, часто повторювані роботи в межах вузькоспеціалізованої сфери діяльності		роботи, що проводяться в масштабі підрозділу		виконання комплексних робіт, зв'язаних з найрізноманітнішими завданнями					
Самостійність у роботі	0,25	0,25	0,50	0,75	1,0	1,25	1,50	1,75	2,0		
		роботи під безпосереднім керівництвом		роботи, що виконуються під оперативним і згальним керівництвом		роботи, що виконуються самостійно					
Масштаб і складність, керівництво	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			
		керівництво підрозділами, що входять до складу відділу		керівництво самостійними структурними підрозділами		керівництво кількома підрозділами		комплексне керівництво підприємством			
Відповідальність		0,15	0,30	0,45	0,60	0,75	0,90	1,05			



	0,15	матеріальна (за збереження фінансових і матеріальних ресурсів)	моральна (за керівництво виконанням або безпосереднє виконання робіт у небезпечних умовах)			
--	------	--	--	--	--	--

Додаткова відповідальність характеризує складність робіт, притаманних ряду посад службовців і зумовлених особливостями змісту праці. Якщо брати до уваги три види відповідальності — матеріальну (за можливі майнові збитки), моральну (за безпечне ведення робіт, життя людей) й адміністративно-організаційну (за раціональність організації та ефективність колективної праці, своєчасне виконання виробничих завдань), то до оцінки за критерієм «додаткова відповідальність» слід включати лише перші два види відповідальності, оскільки третій уже врахований за критерієм «зміст праці».

Бальні оцінки ознак, що характеризують складність виконуваних функцій керівників і спеціалістів, наведено в табл. 42.

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів (Сф) визначається діленням сум оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої значущості на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

#### ***в) Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів***

Оцінка результатів праці цих категорій персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховується не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність. При визначенні якісних характеристик результатів праці спеціалістів беруться до уваги прогресивність розроблених технологічних процесів, економічна обґрунтованість норм часу (виробітку), норм витрат сировини, матеріалів (у технологів); технічний рівень конструкторських рішень (у конструкторів); безпомилковість, акуратність у роботі; відповідність виконуваних завдань, робіт посадовим вимогам, встановленим Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців; своєчасне запровадження технологічних процесів і розробок у виробництво тощо. Необхідно враховувати також дотримання працівниками термінів виконання завдань, оскільки цей показник є одним з важливих критеріїв оцінки результатів праці всіх категорій персоналу, бо від нього залежить своєчасне запровадження у виробництво нової прогресивної техніки і технології, прогресивних конструкторських рішень, передових форм і методів організації виробництва і праці.

У процесі оцінювання результатів праці керівників урахується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп працівників

розробляється набір показників, що характеризують результати праці.

Оцінка результатів праці лінійних керівників основного й допоміжного виробництва включає показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, а також ритмічність роботи в закріплених підрозділах.

Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються на основі конкретних показників, які всебічно відображають специфіку діяльності кожного підрозділу. Наприклад, для відділу головного механіка такими показниками можуть бути: виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного обладнання; скорочення планових термінів простою технологічного обладнання в ремонті та міжремонтному обслуговуванні; відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів до якості ремонту й технічного стану технологічного обладнання.

Методикою передбачено, що для всіх ознак результатів праці застосовуються чотири рівні оцінки в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4 бали.

У табл. 43, як приклад, наведено ознаки, що характеризують результати праці спеціалістів технологічних служб, оцінку їх рівнів з урахуванням питомої значущості.

Таблиця 43

**БАЛЬНІ ОЦІНКИ ОЗНАК, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІ  
СПЕЦІАЛІСТІВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СЛУЖБ**

Ознаки	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,31	0,31	0,62	0,93	1,24
Якість виконаних робіт	0,39	0,39	0,78	1,17	1,56
Дотримання термінів виконання робіт (зав-	0,30	0,30	0,60	0,90	1,20

дань)					
-------	--	--	--	--	--

Бальні оцінки ознак, що характеризують результати праці керівників технологічних служб, наведено в табл. 44. За аналогією розробляється система оцінки результатів праці інших керівників функціональних підрозділів, а також спеціалістів і службовців.

*Таблиця 44*

**БАЛЬНІ ОЦІНКИ ОЗНАК, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ РЕЗУЛЬТАТИ ПРАЦІ  
КЕРІВНИКІВ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СЛУЖБ**

Ознаки	Питома значущість (у частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів			
		1	2	3	4
Кількість виконаних планових і позапланових робіт	0,45	0,45	0,90	1,35	1,80
Якість результатів праці	0,55	0,55	1,10	1,65	2,20

Загальна оцінка результатів праці конкретних працівників визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

**5. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОСЯГНЕННЯМ ПОСТАВЛЕНИХ ЦІЛЕЙ (ОЦІНКА ЗА ЦІЛЯМИ)**

Оцінка результатів праці робітників і більшості службовців не є складною. Їхня праця нормується, а результати праці оцінюються за конкретними кількісними і якісними показниками: виконання нормозавдань або норм виробітку (часу), здавання продукції з першого пред'явлення, ефективне використання устаткування тощо.

Значно складніше оцінити результати праці інших категорій персоналу. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки — найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний

пошук досконаліших методів оцінки всього персоналу організації. Щодо керівників і спеціалістів одним з ефективних методів є оцінка за досягненням поставлених перед ними цілей або скорочено — оцінка за цілями.

Оцінка за цілями включає такі етапи:

1) визначення кількох головних обов'язків (функцій) працівників;

2) конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт, якість тощо);

3) установлення одиниць виміру (відсотки, грошові одиниці, дні тощо) і системи показників, які відображають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, скорочення термінів виконання робіт, зниження браку тощо);

4) установлення мінімальних і максимальних «стандартів виконання» для кожного показника;

5) співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами виконання» (нижче за максимальне значення, на його рівні, нижче за мінімальне значення тощо) і визначення оціночного бала;

6) визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Розглянемо окремі фрагменти оцінки за цілями на прикладі системи оцінки, чинної в американському банку «Чейз Манхеттен».

Так, наприклад, для групи працівників банку як головна функція визначено «управління комерційними операціями». Ця функція конкретизується в певних показниках і встановлюється так звана сфера відповідальності, наприклад:

<b>Функція</b>	<b>Сфера відповідальності</b>
Управління комерційними операціями	1. Обсяг наданих кредитів 2. Рентабельність 3. Залучення нових клієнтів 4. Якість кредитних операцій

Далі визначаються одиниці виміру й система показників, що характеризує результати діяльності, а саме:

<b>Сфера відповідальності</b>	<b>Показники</b>
-------------------------------	------------------

1. Обсяг наданих кредитів	Зростання обсягу наданих кредитів (в % до попереднього
---------------------------	--

2. Рентабельність	року)
3. Залучення нових клієнтів	Співвідношення доходу і банківських витрат, %
4. Якість кредитних операцій	Кількість нових великих вкладників капіталу, чол. Угоди, які зазнали критики у штаб-квартирі, % до загальної кількості угод

Далі, для кожного показника встановлюються індивідуальні «стандарти виконання». Вони мають урахувати всі «резерви» працівника й реальні можливості поліпшення результатів роботи. У «Чейз Манхеттен» для кожного показника встановлюють так званий подвійний стандарт. Перший характеризує «добре виконання», а другий — «видатне».

Власне оцінка результатів роботи конкретного працівника й полягає в порівнянні фактичних результатів з «подвійним стандартом виконання».

У цій системі використовується п'ять фіксованих категорій оцінки: від «видатного виконання» (один бал) до «незадовільного виконання» (п'ять балів). Загальна оцінка рівня досягнення поставлених цілей визначається як середньоарифметичне всіх показників.

Вихідні дані та результати оцінки персоналу на основі співвідношення фактичних результатів з «подвійним стандартом виконання» наведено в табл. 45.

Оцінка за досягненням цілей у банку «Чейз Манхеттен» здійснюється одночасно з оцінкою особистих якостей персоналу.

*Таблиця 45*

**ВИХІДНІ ДАНІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЗА ЦІЛЯМИ**

Показники	Стандарти виконання:		Індивідуальні фактичні результати	Оцінка (у балах)
	«добрі»	«видатні»		
Зростання обсягу наданих кредитів до попереднього року, %	10	15	12	2

Співвідношення доходу й банківських витрат, %	107	110	112	1
Кількість нових великих вкладників капіталу, чол.	15	20	14	3
Угоди, які зазнали критики, % до загальної кількості	10	7	12	4

## 6. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ОЦІНКА КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, інших організацій. Для роботи з людьми на рівні сучасних вимог керівникам і спеціалістам потрібні високі морально-психологічні якості. Порядність, чесність, дисциплінованість, чуйність, доброзичливість за умов цивілізованого ринку ціняться не менше, ніж кваліфікація, досвід, навички. Без цих якостей неможливо створити колектив однодумців, забезпечити сприятливий моральний клімат, завоювати авторитет, створити й підтримувати імідж надійних, порядних партнерів. За цих умов важливою складовою роботи з персоналом є соціально-психологічна оцінка керівників і спеціалістів.

Така оцінка дає змогу визначити:

- \* авторитетність керівника або спеціаліста в колективі;
- \* його вплив на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює;
- \* переваги і недоліки характеру.

Працівник може користуватися авторитетом у колективі як спеціаліст, як людина, як спеціаліст і людина одночасно. Останнє особливо бажане для керівників.

Оцінити авторитет керівника первинного колективу можна анкетуванням усіх його підлеглих, запропонувавши відповіді на запитання:

- \* Чи є керівник для Вас прикладом як спеціаліст?
- \* Чи є керівник для Вас прикладом як людина?
- \* Кого б Ви хотіли бачити на місці Вашого керівника?

Перші два запитання передбачають лише два варіанти відповіді (так або ні). Аналізуючи відповіді на них, визначають відсоток позитивних відповідей.

Аналіз відповідей на третє запитання передбачає встановлення того, скільки респондентів відповіли: «Тільки його».

Уважають, що керівник користується авторитетом у колективі, якщо кількість позитивних відповідей перевищує  $\frac{2}{3}$  їх загальної кількості, не користується авторитетом, якщо ця кількість становить менше  $\frac{1}{3}$  отриманих відповідей, за проміжних значень — керівник користується достатнім пошануванням.

Оцінка авторитетності спеціалістів може здійснюватися за допомогою соціометричної методики виявлення неформальних (діяльнісних і особистісних) лідерів первинного трудового колективу (див. додаток 1). Обробка анкет проводиться підрахунком кількості отриманих кожним працівником «голосів» респондентів окремо за запитаннями 1, 3, 6 і 2, 4, 5, які характеризують авторитетність спеціаліста відповідно з діяльнісного й особистісного боку. Авторитетність спеціаліста визначається, виходячи з відсотка респондентів, що назвали саме його (в обох групах запитань).

Для оцінювання впливу керівника на соціально-психологічний клімат у підпорядкованому йому колективі слід насамперед оцінити сам цей клімат. Це можна зробити також анкетуванням усіх членів колективу. Зразок анкети для оцінки соціально-психологічного клімату колективу наведено в додатку 2.

Обробка матеріалів опитування, проведеного на основі рекомендованої анкети, здійснюється розрахунком середнього балу з усіх запитань окремої анкети, а потім середнього по всіх респондентах. Результат інтерпретується так: при значенні середньоарифметичної оцінки вище 5,4 бала соціально-психологічний клімат характеризується як сприятливий, здоровий; від 5,4 до 4 балів — як нестійкий, але достатньо сприятливий; від 3,9 до 2,5 бала — як середньосприятливий; від 2,4 до 1,0 — як несприятливий.



Діяльність керівника щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі можна проаналізувати, поставивши його підлеглим такі запитання:

\* Чи часто причиною конфліктів є неправильні дії Вашого керівника?

\* Чи втручається Ваш керівник у вирішення конфліктів?

\* Чи веде втручання Вашого керівника в конфлікт до справедливого його вирішення?

\* Чи робить Ваш керівник усе можливе для створення в колективі відносин товариства і взаємодопомоги?

Значення відповідей на ці запитання особливо зростає, коли соціально-психологічний клімат було попередньо оцінено як несприятливий.

Аналіз впливу спеціаліста на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює, можна провести на основі матеріалів опитування всіх його членів, яке включатиме, наприклад, такі запитання:

\* Назвіть двох Ваших співробітників, які своєю неправильною поведінкою заважають роботі інших, є ініціаторами сварок і конфліктів;

\* Назвіть двох Ваших співробітників, поведінка яких дозволяє згладжувати конфлікти, налагоджувати відносини співробітництва і взаємодопомоги у Вашому колективі.

Вплив працівника на соціально-психологічний клімат колективу визначається за кількістю респондентів, які назвали його прізвище в кожному із завдань.

Дані про позитивні риси та недоліки характеру працівників можна отримати як опитуванням колег по роботі (для спеціалістів) або підлеглих (для керівників), так і оцінкою «зверху».

Для збирання інформації про переваги та недоліки характеру керівників можна скористатися анкетною (див. додаток 3).

При виявленні позитивних рис та недоліків характеру спеціалістів рекомендується використовувати аналогічну методику. При цьому анкета має проектуватися як матриця, по вертикалі якої (в рядках) перераховуються переваги та недоліки спеціаліста, а по горизонталі (у стовпцях) — прізвища членів колективу.

## 7. АТЕСТАЦІЯ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ ЯК МЕТОД ЇХ ОЦІНКИ

До методів оцінювання персоналу належить його атестація, що полягає в комплексній оцінці діяльності працівників у період між черговими атестаціями.

У світовій і вітчизняній практиці найпоширенішою є атестація «білих комірців», оцінювання яких є одним з найскладніших управлінських завдань.

Атестація — це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що, по-перше, використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадських організацій. По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього, ціль атестації — це прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки і взаємної невимогливості в колективі; перекладання відповідальності за розстановку кадрів на атестаційну комісію; підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівника; планування кар'єри працівників тощо.

Ефективність атестації визначається передовсім її об'єктивністю, що досягається:

- \* повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які використовуються для оцінки;
- \* достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- \* узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;

\* демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

Опрацювання системи оцінки кадрів у рамках атестації передбачає:

— визначення необхідного й достатнього набору показників, які найбільш адекватно характеризують результати діяльності й поведінки керівників і спеціалістів;

— алгоритм розрахунку показників, перелік необхідних для цього даних;

— обґрунтування нормативних значень показників і алгоритм їх розрахунку;

— узагальнення результатів оцінювання та подання їх у формі, найбільш зручній для роботи атестаційної комісії.

Атестація — це форма оцінки людини, яку здійснює інша людина або група людей. Тому результат атестації завжди має суб'єктивний характер. Утім і зарубіжний, і вітчизняний досвід свідчать про можливість суттєвого підвищення об'єктивності атестації. Як цього досягти? Передусім зазначимо, що традиційно оцінка працівників розглядалась як функція їх безпосередніх керівників. Здавалося б це виправдано, адже саме керівник дає доручення, контролює виконання робіт, знає, в яких умовах працює підлеглий. Однак при оцінці керівниками своїх підлеглих можуть виникати суб'єктивні казуси. Розглянемо деякі з них.

«Проекція» — стан, коли працівникові, якого оцінюють, приписуються почуття чи наміри того, хто оцінює. Так, кар'єрист на керівній посаді завжди шукатиме в підлеглих риси кар'єризму.

«Луна» — неправомірне узагальнення окремих рис характеру працівника, якого оцінюють. Так, якщо працівник має великі здібності в певній галузі, то йому починають приписувати й інші позитивні риси, яких він насправді не має.

«Атрибуція» — елемент суб'єктивної оцінки, коли керівник приписує підлеглому здібності чи риси, які ним були помічені в іншій людині, яка чимось схожа на цю.

«Очікування» — різновид суб'єктивної оцінки, яка залежить від того, чи виправдовує працівник очікування свого керівника. При цьому очікування самого керівника й організації в цілому можуть не збігатися.

Оцінка «з першого погляду» — елемент суб'єктивної оцінки, яка заснована на переконанні, що тільки найперше враження — правильне. Такий підхід призводить до того, що протягом тривалого часу керівник оцінює працівників «з першого погляду», але це далеко не завжди справедливе.

Упередження до працівників зі стажем — це досить поширений різновид суб'єктивної оцінки. Дослідження часто засвідчують такий, наприклад, феномен: чим більше працівник працює на одному місці, тим нижчою виявляється його оцінка. Причиною цього є очікування, що з часом працівник має виконувати роботу вправніше. І якщо цього не відбувається, то керівник занижує оцінку працівникові.

Вибірковість сприйняття — ще одна причина суб'єктивності оцінки: людина помічає й запам'ятовує тільки ті явища, які мають для неї найбільше значення і до сприйняття яких вона найбільше підготовлена. Відтак, атестуючи працівників, керівник підсвідомо звертатиме найбільшу увагу саме на такі вчинки і риси характеру підлеглих, так само підсвідомо обминаючи інші.

Системи атестації можуть і мусять значною мірою обмежити цей суб'єктивізм. Розвиток атестаційних процедур, як свідчить досвід, еволюціонує від особистої суб'єктивної оцінки керівника до експертних групових методів оцінки та до повністю автоматизованих систем атестації персоналу.

Нові напрями в системі атестації керівників і спеціалістів достатньо повно відображені в сучасній літературі з управління персоналом і з кадрового менеджменту.

В організації роботи з атестації можна виокремити три основні етапи:

- 1) підготовка до проведення атестації;
- 2) проведення атестації;
- 3) прийняття рішення за результатами атестації.

Підготовка до проведення атестації організується адміністрацією підприємства за участю профспілкової організації. Вона полягає в опрацюванні необхідних документів, призначенні атестаційних комісій, організації роз'яснювальної роботи щодо цілей і порядку проведення атестації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник готує характеристику з усебічною оцінкою: відповідності професійної підготовки й ділової кваліфікації наявним вимогам щодо відповідної посади; ставлення до роботи та виконання посадових обов'язків; показників результатів роботи за минулий період; виконання рекомендацій попередньої атестації.

Атестаційну комісію підприємства очолює голова, який призначається, як правило, із заступників керівника підприємства. Членами комісій є провідні фахівці підприємства, представники профспілкового органу. Перед

атестацією працівника треба попередньо ознайомити з усіма поданими на нього матеріалами. На засідання атестаційної комісії його запрошують разом з керівником відповідного підрозділу. Після детального ознайомлення з поданими матеріалами, бесіди з атестантом, виступу керівника підрозділу (за необхідності) комісія голосуванням визначає одну з трьох оцінок: а) відповідає посаді; б) відповідає посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік; в) не відповідає посаді.

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК 1

#### Анкета

для оцінки авторитетності спеціалістів у колективі

1. Як Ви вважаєте, хто у Вашому колективі користується найбільшим авторитетом як фахівець?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

2. Хто з Ваших колег, на Вашу думку, користується найбільшою симпатією у колективі?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

3. До кого з колег Ви вважаєте за краще звернутися за допомогою по роботі?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

4. З ким із колег Ви могли б поділитися своїми особистими переживаннями?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

5. Кого з колег Ви охоче запросили б до себе в гості?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

6. З ким із колег Ви охоче виконували б спільні завдання?

а) \_\_\_\_\_  
в) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

ДОДАТОК 2

**Анкета (карта-схема)**

для оцінювання соціально-психологічного клімату колективу

Позначте, будь-ласка, бали, що характеризують стан соціально-психологічного клімату Вашого колективу.

Переважає бадьорий життєрадісний настрій	i	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3	Переважає пригнічений, песимістичний настрій
Доброзичливість, взаємна прихильність		+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3	Конфліктність у відносинах, агресивність, взаємна антипатія
У відносинах між неформальними групами в колективі має місце взаємна прихильність і розуміння	i	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3	Неформальні групи конфліктують між собою
Членам колективу подобається бути разом, брати участь у спільних справах, колективно проводити дозвілля		+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3	Члени колективу виявляють негативне ставлення до тісніших стосунків, відмовляються від участі у спільних справах
Успіхи або невдачі окремих членів колективу породжують щире співпереживання всіх членів колективу		+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3	Успіхи або невдачі окремих членів колективу залишають байдужими інших, а інколи породжують нездорові заздрощі й

			навіть зловтішність
Переважає схвалення й підтримка, висловлюється з добрими намірами	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3		Критичні зауваження набирають характеру брутальної злостивості
Члени колективу з повагою ставляться до думок кожного з працівників	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3		У колективі кожний вважає свою думку правильною і не сприймає думок інших
У складний час відбувається емоціональне єднання колективу, коли один за всіх і всі за одного	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3		У складні хвилини колектив «розкисає». Розгублюється, виникають сварки, взаємні звинувачення
Досягнення або невдачі колективу сприймаються всіма як власні	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3		Досягнення або невдачі колективу не знаходять відгуку в його членів
Колектив співчутливо й доброзичливо ставиться до нових членів, намагається допомогти їм скоріше адаптуватися	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3		Нові члени колективу почувають себе зайвими, чужими, до них нерідко виявляється ворожість
Колектив швидко відгукується, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу	+ + + 0 - - - 3 2 1 1 2 3		Колектив неможливо організувати на спільну справу, кожний дбає тільки про власні інтереси
У колективі існує спра-	+ + +		Колектив розподілений

ведливе ставлення до всіх його членів, тут завжди підтримають колегу в скрутну хвилину	0 – – – 3 2 1 1 2 3	на «привілейованих» і «зневажених», не виявляє співчуття до колег у скрутну для них хвилину
Члени колективу пишуться своїм колективом	+ + + 0 – – – 3 2 1 1 2 3	У членів колективу відсутня гордість за свій колектив

### ДОДАТОК 3

#### Анкета

оцінки особистісних якостей керівника його підлеглими  
 А. Позначте, будь ласка, значком «+», які позитивні якості притаманні Вашому керівникові:

- \* уміє привертати до себе людей
- \* уважно ставиться до прохань підлеглих
- \* при прийнятті рішень радиться з колективом
- \* щирий, висловлює свою думку відверто
- \* не боїться брати на себе відповідальність
- \* скромний і тактовний
- \* уміє дотримати свого слова
- \* здатний вислуховувати і сприймати критику
- \* має почуття гумору

Б. Позначте, будь ласка, значком «-», негативні якості, притаманні Вашому керівникові:

- \* мало цікавиться думкою підлеглих
- \* нетерпимий до зауважень
- \* не враховує можливостей підлеглих
- \* нетактовний у поведженні
- \* прискіпливий, вишукує дрібні помилки
- \* неуважно ставиться до побутових проблем підлеглих



- \* нерідко слово і діло розходяться
- \* не вимогливий до підлеглих

## Література

1. *Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В.І.* Нормування праці / За ред.В.М.Данюка і В.М.Абрамова. — К.: ВІПОЛ, 1995.
2. *Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Метод. рекомендации.* — М., 1989.
3. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту. — Львів, Світ, 1995.
4. *Аоки М.* Фирма в японской экономике/ Пер. с англ. — Спб.: Лениздат, 1995.
5. *Афонин А. С.* Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. — К.: МЗУУП, 1994.
6. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. — М.: Изд-во МГУ, 1990.
7. *Волгин Н. А.* Методика разработки и внедрения бестарифной рыночной модели оплаты труда и ее разновидностей на предприятиях с различными формами собственности. — М.: Луч, 1991.
8. *Волгин А. П., Матирко В. П., Модин А. А.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
9. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник для эконом. спец. вузов. — М.: Высш. шк., 1994.
10. *Гальчинський А. С., Єщенко П. С., Палкін Ю. І.* Основи економічної теорії: Підручник. — К.: Вища шк., 1995.
11. *Грачев М. В.* Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело, 1993.
12. Закон України «Про оплату праці» // Урядовий кур'єр. 1995. — 18 трав.
13. *Казановський А. В., Колот А. М.* Соціальне партнерство на ринку праці. — К., 1995.

14. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности). — К.: МАУП, 1995.
15. *Колот А. М.* Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. — К.: Праця, 1997.
16. *Конов В. С.* Опыт аттестации специалистов с использованием ЭВМ. — Л.: ЛДНТП, 1987.
17. *Коханов Е. Ф.* Отбор персонала и введение в должность. — М.: ГАУ, 1996.
18. *Лагутин В. Д.* Оплата труда в рыночной экономике. — Луцк, 1992.
19. *Лукьянченко Н. Д.* Управление трудом на промышленных предприятиях. — Донецк: Донбасс, 1996.
20. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
21. *Мерсер Д.* ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
22. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. — М.: Экономика, 1989.
23. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Збірник наук. пр. — К.: Ін-т економіки, 1996.
24. Мотивация и поведение человека в сфере труда. — М.: НИИ труда, 1990.
25. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М.Генкина. — М.: Высш. школа, 1996.
26. Оценка работников управления/ Под ред. Г.Х.Попова. — М.: Московский рабочий, 1976.
27. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
28. Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий. — М.: Ин-т труда, 1995.
29. *Слезингер Г. Э.* Труд в условиях рыночной экономики. — М.: ИНФРА-М, 1996.
30. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
31. Труд за рубежом. — М.: Ин-т труда (за 1992 – 1997гг).
32. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997.

33. *Филиппов А. В.* Работа с кадрами: психологический аспект. — М.: Экономика, 1990.

34. *Хучек М.* Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. — М.: РАУ, 1993.

35. *Щекин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К.: ВЗУУП, 1992.

36. *Щекин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. Кн. 1, 2. — К.: МЗУУП, 1993.

37. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, 1996.

38. *Эренберг Р. Дж., Смит Р. С.* Современная экономика труда. Теория и государственная политика. — М.: Изд-во МГУ, 1996.