

**Т. О. ПОГОРЕЛОВА**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ**

Стаття присвячена дослідженню способів стимулювання праці персоналу та їх значенню для сучасних підприємств та організацій. Для досягнення поставленої мети розглянуті теоретичні аспекти складових заробітної плати. Підкреслюється, що оплата за тарифними ставками має бути достатньою, щоб залучити на підприємство працівників потрібної кваліфікації та підготовки. Збільшення розміру тарифної заробітної плати має проводитися строго відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників або підприємства в цілому. Додаткові виплати підприємство може проводити виходячи з цілей, що закладаються у програму стимулювання праці, а саме використовуючи: стимулювання інновацій, стимулювання творчості, оплата за кваліфікацію, участь працівників у прибутку. Особливу увагу приділено системам участі працівників у прибутку підприємств, наведено приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці: система Скенлона, система Раккера, система «Імпрошейр». В статті надано їх характеристики, описано переваги і недоліки. Розглядаючи соціальні пільги та виплати, наголошується, що їх роль як частини сукупного доходу працівників останніми роками помітно зростає. Вони перетворилися на життєву потребу не тільки самих працівників, а й їх родин. Спектр пільг, які надаються працівникам, досить широкий. Вони не лише служать соціальним захистом працівників, а й дозволяють підприємствам залучати та закріплювати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до підприємства. Зроблено висновок, що стимулювання працівників є одним з провідних напрямків збільшення продуктивності праці і, як наслідок, обсягів виробництва. Для того, щоб завжди мати можливість впливу на робітників, і одночасно щоб не втратити цінні кадри, керівник має створювати довгостроковий план-стратегію, який би передбачував розвиток відносин між роботодавцем і підлеглим. Ця стратегія має передбачувати інтелектуальний розвиток працівників як мінімальної виробничої одиниці задля збільшення доходів підприємства в цілому.

**Ключові слова:** підприємство; персонал; управління; праця; заробітна плата; стимулювання; ефективність

**Т. POHORIELOVA**  
**RESEARCH OF PROBLEMS STIMULATION OF LABOR**

The article is devoted to the study of ways to stimulate the work of personnel and their significance for modern enterprises and organizations. To achieve the goals set, the theoretical aspects of the components of wages are considered. It is emphasized that payment at tariff rates should be sufficient to attract workers with the necessary qualifications and training. The increase in the amount of wages should be made strictly in accordance with the increase in productivity at the level of a group of workers or the enterprise as a whole. An enterprise can make additional payments based on the goals laid down in the labor incentive program, namely, using: innovation stimulation, creativity stimulation, payment for qualifications, employee participation in profits. Particular attention is paid to the systems of participation of employees in the profits of enterprises, examples of the use of modern non-standard methods of motivation in international practice are given: the Scanlon system, the Rucker system, the Improshare system. The article gives their characteristics, describes the advantages and disadvantages. Considering social benefits and payments, it is noted that their role as part of the total income of employees has been growing noticeably in recent years. They have become a vital need not only for the workers themselves, but also for their families. The range of benefits provided to employees is quite wide. They not only serve as social protection for employees, but also allow enterprises to attract and retain qualified employees, and contribute to the development of a spirit of loyalty to the enterprise. It is concluded that the stimulation of employees is one of the leading directions for increasing labor productivity and, as a result, production volumes. In order to always have the opportunity to influence the workers, and at the same time not to lose valuable personnel, the manager must create a long-term strategy plan that provides for the development of relations between the employer and the subordinate. This strategy should provide for the intellectual development of employees as a minimum production unit to increase the income of the enterprise as a whole.

**Keywords:** enterprise; personnel; management; labor; salary; stimulation; efficiency

**Вступ.** Стимулювання праці займає одне з провідних місць у системі управління підприємством та вважається основним критерієм його економічного зростання. Як відомо, стимулювання - це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед підприємством та включення відповідних мотивів. Від чітко спланованої системи стимулювання персоналу залежить активність працівників, отже, і результати діяльності підприємства.

Мотивація і стимулювання праці грають значну роль в управлінській діяльності. Вони дозволяють повною мірою здійснювати індивідуальний підхід до персоналу та реалізовувати особистісний потенціал, як керівника, так і всіх інших співробітників для досягнення цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню проблеми стимулювання праці присвячено багато науково-практичних праць вітчизняних та зарубіжних економістів. Особливої уваги заслуговують праці О.М. Гребінчук, В.М. Гриньової, Г. Деслер, Л. Якока тощо. У дослідженнях сучасних зарубіжних вчених таких як Г. Деслер і Л. Якока стверджується, що

основна роль в справі стимулювання праці належить певним кадровим механізмам, якими досконало повинен володіти керівник. Серед останніх публікацій, в яких досліджуються сучасні підходи та методи стимулювання персоналу підприємства, слід виділити праці О.В. Крушельницької, В.В. Ярмош. Не зменшуючи ролі здійснених досліджень, відмічаємо, що деякі проблеми не мають однозначного розв'язання та потребують уточнення. Це стосується, насамперед, побудови ефективної системи стимулювання праці.

**Основні результати дослідження.** В даний час існує істотна проблема в галузі управління виробництвом - значне випередження темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці, що призводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати.

Система оплати повинна створювати у людей почуття впевненості та захищеності, включати дієві засоби стимулювання та мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії.

Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним

роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Складовими заробітної плати є: тарифні ставки (оклади), преміальні виплати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Вважається, що оплата за тарифними ставками має бути достатньою, щоб залучити на підприємство працівників потрібної кваліфікації та підготовки. Збільшення розміру тарифної заробітної плати має проводитися строго відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників або підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати. Розмір тарифної ставки може бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника та ефективністю його праці.

Додаткові виплати підприємство може проводити виходячи з цілей, що закладаються у програму стимулювання праці.

1 Стимулювання інновацій, стимулювання творчості. Наприклад, компанія IBM заохочує раціоналізаторські пропозиції, які знаходять застосування. Якщо пропозиція приймається, її автор отримує 25% загальної суми економії протягом двох років після її впровадження. Також в якості заохочень може бути: свобода використання до 15% свого робочого дня; система грантів та субсидій.

2 Оплата за кваліфікацію. Американські фахівці розробили систему оплати праці, яка отримала назву «оплата за кваліфікацію». Суть цієї системи в тому, що рівень оплати залежить не тільки від складності роботи, що виконується, але і від набору спеціальностей, якій працівник здатний використовувати у своїй діяльності. В даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а зростання кваліфікації і насамперед кількість освоєних спеціальностей.

Істотними чинниками впровадження «оплати за кваліфікацію» є наявність консенсусу між адміністрацією та профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та згоди. Без цього застосування цієї системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто призвести як до зниження ефективності виробництва, так і до зростання соціальної напруженості. У цілому нині «оплата за кваліфікацію» означає, що з освоєння кожної нової спеціальності виконавець отримує прибавку до заробітної плати, при цьому набуті знання мають якою-то мірою використовуватися у роботі.

Механізм цієї системи включає поняття «одиниця кваліфікації», що визначає суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової, додаткової роботи та отримання чергової надбавки.

На загальну думку, на всіх підприємствах, які впровадили систему ОЗК, різко зросли витрати на навчання персоналу, а у зв'язку з тим, що навчання здійснюється у робочий час, відповідно збільшилися втрати виробничого часу. Тим не менш, фахівці вважають, що додаткові витрати на робочу силу

компенсуються зростанням продуктивності праці та зниженням витрат виробництва.

Опитування дозволило встановити основні переваги «оплати за кваліфікацію»:

- забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротації робочих місць;
- велика задоволеність працею;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого дня;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання якості продукції.

Загалом система «оплата за кваліфікацію» вважається ефективною та перспективною, незважаючи на низку щодо негативних наслідків. Підвищення витрат на оплату праці значною мірою компенсується зростанням гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів сприймається не як зростання непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції у розвиток людських ресурсів. Важлива й та обставина, що робітники висловлюють дедалі більше задоволення цією системою оплати, вважаючи її більш справедливою. Справді, рівень оплати при ОЗК залежить переважно від здібностей працівника, цілеспрямованості, бажань, а не від стажу чи необґрунтованих управлінських рішень під час розстановки кадрів.

При цьому працівник краще розуміє та оцінює свій внесок у результативність виробничого процесу, підвищується ступінь відповідальності, долається відчуження, що, безумовно, позначається на зростанні його мотивації, задоволеності працею. Зрештою все це відбивається на якості роботи та соціальному статусі безпосереднього виробника.

3 Участь працівників у прибутку. Під системами участі працівників у прибутку підприємства розуміється поділ між ними та підприємством додаткового прибутку, який був отриманий в результаті підвищення продуктивності або якості. При цьому розглядається продуктивність всього підприємства чи виробничого підрозділу, тобто групова чи колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не купки обраних. Зазначимо, що всі ці системи орієнтовані на працівників, які отримують погодинну заробітну плату, індивідуальні трудові зусилля яких не завжди пов'язані з кінцевим результатом:

1) система Скенлона є стратегією підвищення продуктивності, вона включає три такі ключові елементи: співробітництво і кооперацію між рядовими працівниками, керівництвом і профспілками; залучення працівників до раціоналізаторства; розподіл прибутку в результаті підвищення продуктивності безпосередньо з працівниками підприємства. Особливістю програми Скенлона є розподіл прибутку залежно від підвищення продуктивності щомісячно, а не один раз на рік. Це дозволяє співробітникам спостерігати як позитивні результати діяльності підприємства, так і невдачі й спади, що мають місце. Як і будь-яка інша система участі працівників у розподілі прибутку, система Скенлона пропонує активне залучення рядових робітників та службовців в управління, особливо у визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Сам винахідник

системи Джозеф Скенлон вірив, що робітники змогли б, якщо їх належним чином стимулювати, надати масу інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи підприємства. Методика, що застосовується у цій системі, визначає сферу її ефективного використання. По суті ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці по відношенню до заробітної плати і тому застосовна на тих підприємствах, де частка живої праці велика (як і в тих невиробничих службах, де багато ручної роботи). Там же, де частка витрат на заробітну плату вартості продукції низька, розмір премій працівникам, обчислений за системою Скенлона, мізерний, і ефективність такого методу стимулювання продуктивності — незначна;

2) система Раккера - перший крок при використанні системи Раккера полягає в бухгалтерському аналізі, необхідному для визначення індексу вартості чистої продукції підприємства. Чиста продукція або додана вартість - це різниця між ринковою вартістю виробленої продукції і вартістю сировини, матеріалів та послуг, використаних для її виробництва. Додана до продукту вартість є мірилом продуктивності. Ця величина в значній мірі залежить від багатьох факторів, наприклад, вартості матеріалів, а також циклічних і сезонних факторів. Через вказані причини, величина чистої продукції, що використовується при розрахунках за системою Раккера, є середньою величиною за минулі 3-7 років. Тин самим забезпечується ефект вирівнювання і послідовна оцінка чистої продукції. Наступний крок - обчислення «норми Раккера». Це частка чистої продукції, що сплачується робітникам у вигляді заробітної плати. Фактично це є чиста продукція на кожну гривню заробітної плати. Використана норма повинна бути середньою за кілька років;

3) система «Імпрошейр» є методом використання нормо-годин і базових коефіцієнтів, а для контролю нормативів часу - використання принципу «стелі» і «викупу» норми. Розрахунки в межах системи «Імпрошейр» починають з визначення нормо-годин. Це виробничий час, необхідний для виробництва одиниці продукції або однієї послуги. В нього не включають непродуктивну роботу (простої, переміщення матеріалів тощо). Для кожного виду продукції є свій норматив часу. Вказаний норматив використовують для обчислення загальних витрат праці за нормою шляхом помноження питомої норми на кількість вироблених одиниць. У випадку виробництва декількох видів продукції, ці добутки підсумовують і одержують сумарні нормативні витрати праці. Базовий коефіцієнт продуктивності обчислюють шляхом ділення відпрацьованих людино-годин з урахуванням допоміжних робіт на сумарні нормативні витрати праці. Премії нараховують, використовуючи базовий коефіцієнт продуктивності.

Існує велика кількість модифікацій розглянутих систем участі у розподілі прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності або чи іншого підприємства, що охоплюють заводи або окремі ділянки, бригади, команди, групи працівників. І хоча всі системи, що використовуються на підприємствах, не

схожі в деталях одна на одну, є ряд характерних рис, що визначають ефективність їх застосування:

- участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку та вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва. Головне - зрозуміти, що системи участі у прибутку — це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб керувати процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалення виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей;

- визначення розміру премій повинно базуватися на таких показниках, на які працівники можуть справити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути (насамперед на краще), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках;

- працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі у прибутку чи розподілі вигоди від підвищення продуктивності. Такі системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців чи керівників.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Стимулюючі виплати визначаються підприємствами самостійно та виробляються в межах наявних коштів. Розміри та умови їх виплат визначаються у колективних договорах. Призначення пільг та компенсацій – розвиток відданості у співробітників, утримання на підприємстві.

Цікаво, що загалом у світі простежується тенденція до скорочення кількості пільг, що надаються підприємствами, прагнення замінити їх підвищенням грошової винагороди. Підприємства воліють зосереджуватись на сфері своєї основної діяльності, надаючи своїм співробітникам можливість самим вирішувати побутові проблеми.

Це пов'язано і з тим, що при створенні систем компенсації складно забезпечити дотримання принципу справедливості по відношенню до всіх груп співробітників. Особливо це стосується традиційної для радянських підприємств «соціальної сфери»: дитячих садків та баз відпочинку, що належать підприємству. Користуватися цими установами всі співробітники підприємства не зможуть ніколи через їхню обмежену пропускну здатність, а в ряді випадків неможливості використання. Наприклад, дитячими садками не можуть користуватися співробітники, які не мають дітей або вони вже дорослі. Використання баз відпочинку обмежено станом здоров'я працівників та їх інтересами.

Але навіть за використання більш сучасних форм компенсацій можуть виникнути подібні проблеми. Наприклад, системи медичного та пенсійного страхування часто не викликають великого інтересу у молодих співробітників, а оплачені абонементи на фітнес, спортивні зали або боулінг – у старших співробітників. Безкоштовне харчування може виявитися

неприйнятним для співробітників, які дотримуються спеціальних дієт.

Частковим вирішенням проблеми справедливості компенсацій є так званий «принцип кафетерію», коли працівнику надається певний асортимент компенсацій, з якого він може зробити вибір, не перевищуючи певну максимальну суму – «особистого бюджету компенсацій». Очевидно, що такий підхід призводить до різкого ускладнення системи адміністрування компенсацій.

Пільги та виплати соціального плану не фігурують безпосередньо у платіжних відомостях, але суттєво впливають на рівень доходів працівників. Вони не лише служать соціальним захистом працівників, а й дозволяють підприємствам залучати та закріплювати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до підприємства.

**Висновки.** З метою підвищення ефективності праці, впливу на негативні моменти сучасних трудових відносин необхідний постійний пошук та впровадження різноманітних способів та прийомів впливу на трудові зусилля працівників з використанням існуючих теорій мотивацій, які надають для цього широкі та конкретні можливості.

#### Список літератури

1. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР із змінами, внесеними згідно з законами України.
2. Хомяков В. І. *Менеджмент підприємств*: навч. посібник .-2-ге вид., переробл. і доп. К.: Кондор, 2005. – 434 с.
3. Крушельницька О.В. *Управління персоналом*: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – Вид. 2-ге, перероб. і допов. – К., «Кондор». – 2012. – 308 с.
4. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263-268.
5. Петюх В.М. *Управління персоналом*: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
6. Михайлова Л.І. *Управління персоналом*. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури. – 2007. – 248 с.
7. Осовська Г.В. *Менеджмент організацій*: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676с.
8. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом // *Ефективна економіка*. – 2012. – №2. – С. 13–15.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом*. Підручник. – К.: Центр навчальної літератури. – 2011. – 468 с.
10. Погорелова Т.О. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* – Х.: НТУ «ХПІ». – 2015. – №26(1135). – С. 96-102.
11. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський*

*політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць*. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2016. – №27(1199). – С. 17-21.

12. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць*. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2020. – №1(2020). – С. 79-83.

#### References (transliterated)

1. Zakon Ukrainy «Pro oplatu pratsi» [Law of Ukraine «On wages»] vid 24 bereznia 1995 r. № 108/95-VR iz zminamy, vnesenymy zghidno z zakonamy Ukrainy.
2. Khomiakov V.I. *Menedzhment pidpriemstv*: navch. posibnyk .-2-he vyd., pererobl. i dop. Kiev: Kondor, 2005. – 434 p.
3. Krushelnytska O.V. *Upravlinnia personalom*: Navchalnyi posibnyk / O.V. Krushelnytska, D.P. Melnychuk. – Vyd. 2-he, pererob. i dopov. – Kiev, «Kondor». – 2012. – 308 p.
4. Yarmosh V.V. Pidkhody do klasyfikatsii suchasnykh metodiv motyvatsii personalu [Approaches to the classification of modern methods of staff motivation]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats* [Bulletin of Ternopil National Economic University] – Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopils'koho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», 2014. – Tom 15. – no3. – pp. 263-268.
5. Petiukh V.M. *Upravlinnia personalom*: [navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts.] / V.M. Petiukh. – Kiev: KNEU, 2000. – 124 p.
6. Mykhailova L.I. *Upravlinnia personalom*. Navchalnyi posibnyk. – Kiev: Tsentr navchalnoi literatury. – 2007. – 248 p.
7. Osovska H.V. *Menedzhment orhanizatsii*: navch. posibnyk / H.V. Osovska, O.A. Osovskiy. – Kiev: Kondor, 2007. – 676 p.
8. Vdovychenko R.P. *Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom* // *Efektivna ekonomika*. – 2012. – no2. – pp. 13–15.
9. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom*. Pidruchnyk. – Kiev: Tsentr navchalnoi literatury. – 2011. – 468 p.
10. Pohorielova T.O. Moralne ta materialne stymulivannia pratsi na suchasnomu etapi rynkovykh vidnosyn [Moral and material stimulation of labor at the present stage of market relations]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economics)]. – Kharkiv: NTU «KhPI». – 2015. – no26(1135). – pp. 96-102.
11. Pohorielova T.O. Analiz faktoriv, yaki vplyvaiut na efektyvnist pratsi personalu pidpriemstva [Analysis of factors affecting the efficiency of the work of the enterprise personnel]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. *Zbirnyk naukovykh prats*. [Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economics). Collection of scientific works]. – Kharkiv: NTU «KhPI». – 2016. – no27(1199). – pp. 17-21.
12. Pohorielova T.O. Otsinka efektyvnosti menedzhmentu pidpriemstva [Evaluation of the effectiveness of enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. *Zbirnyk naukovykh prats* [Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economics). Collection of scientific works]. – Kharkiv: NTU «KhPI». – 2020. – no1(2020). – pp. 79-83.

Надійшла (received) 07.04.2023

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Погорелова Тетяна Олексіївна (Pohorielova Tetiana)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail [tatapogo87@gmail.com](mailto:tatapogo87@gmail.com)