

При цьому фактор власності має розглядатися як один з численних мотиваторів у складній системі мотиваційного механізму. Підвищення його ролі можна прогнозувати за умов стабілізації економіки, становлення та нормального функціонування ринкової інфраструктури, нормальної адаптації працівників до проходження стабілізаційного періоду трансформації української економіки в ринкову.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Колот А. М.* Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. — К.: Фірма «Праця», 1997. — 191 с.
2. *Павловська Н. О.* Удосконалення політики зайнятості населення на основі реальної оцінки вартості робочої сили // Україна: аспекти праці. — 2000. — № 4. — С. 9—14.
3. Статистичний бюлетень за січень 2000 року. — № 2. — К. — 227 с.

**Куликов Г. Т.**, канд. екон. наук  
Институт економіки НАН України

## МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ ФАКТОРОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Формирование социально ориентированного рыночного хозяйства объективно требует совершенствования управления человеческими ресурсами и повышения на этой основе эффективности труда и производства во всех секторах экономики, особенно в сфере материального производства. В то же время существенным препятствием в достижении этой цели стало значительное ослабление материальной мотивации трудовой деятельности наемных работников предприятий (фирм).

Под материальной мотивацией труда понимают стремление людей к достижению определенного уровня благосостояния, стандартов уровня жизни посредством трудовой деятельности. Мотивация этой деятельности служит основой системы управления человеческими ресурсами и представляет собой сложный механизм, который в значительной мере базируется на материальных стимулах и мотивах.

Основным источником дохода подавляющего большинства населения Украины продолжает оставаться заработная плата и поэтому ей принадлежит ведущая роль в материальной мотивации труда наемного персонала.

Результаты социологических исследований, проводимых в последние годы, показывают, что почти у 80 % работников предприятий отсутствуют какие-либо мотивы и стимулы к интенсивному труду, а доминирующее место в структуре мотивов трудовой деятельности занимают факторы материального содержания [1, с. 59]. Так, согласно социологическим опросам, большинство работающих (80 %) главным в своей работе считают заработок [2, с. 1].

Однако, как показало обследование 2003 человек из разных регионов Украины, проведенное Украинским институтом социальных исследований и негосударственным центром «Социальный мониторинг» в конце 2000 года, удовлетворены размером своей зарплаты лишь 6 % среди тех, кто имеет работу, а не удовлетворены — 79 % опрошенных. В то же время удовлетворение от выполняемой работы ощущают 40 %. Отсюда следует, что кроме зарплаты на мотивацию опрошенных действуют другие факторы, такие как содержательность труда, общение с коллегами по работе, условия труда и т. д. [3, с. 15].

Следует отметить позитивное воздействие высокой заработной платы на эффективность труда и производства. Такая зарплата способствует обеспечению восприимчивости предприятий к научно-техническому прогрессу, минимизации текучести персонала и стабилизации его состава, что, в свою очередь, приводит к выпуску конкурентоспособной продукции и процветанию предприятия (фирмы).

О состоянии и тенденциях материальной мотивации труда можно судить на основе ряда показателей: удельного веса заработной платы в себестоимости продукции; доли оплаты труда в валовом внутреннем продукте (ВВП); ВВП на душу населения; производительности труда; динамики реальной заработной платы и реальных доходов. Так, в 1999 году удельный вес заработной платы в себестоимости промышленной продукции составил всего 9,6 % (в развитых странах — 40—60 %), доля зарплаты в доходах «среднестатистического» украинца — около 50 %, доля оплаты труда в ВВП — 46,2 % (в развитых странах — 60—70 %): величина ВВП на душу населения в Украине составляет 617 долларов США, что равнозначно физиологическому пределу выживания. Для сравнения: среднемировой показатель ВВП на душу населе-

ния превышает 5 тыс. долл., а в развитых европейских странах — 25 тыс. долл. Производительность труда по сравнению со среднемировым уровнем составляет в настоящее время 40 %.

Анализ приведенных показателей свидетельствует, что современное состояние мотивации труда характеризуется общей трудовой пассивностью, низкой значимостью профессионального роста, желанием иметь высокооплачиваемую работу без высокой интенсивности труда. Массовым явлением стало отчуждение работников от самого процесса труда. Интерес к заработкам стал преобладать над интересом к содержанию работы, что свидетельствует об ухудшении отношения к труду как ценности. Вследствие низкой оплаты труда стала невозможна максимальная реализация профессиональных способностей персонала в труде.

Среди факторов, воздействующих на материальную мотивацию труда, следует особо выделить дифференциацию заработной платы и доходов наемных работников — межпрофессиональных, межквалификационных, междолжностных, межотраслевых и межрегиональную. Причем на мотивацию трудовой деятельности негативно влияет как незначительная, так и чрезмерная дифференциация оплаты труда, поскольку первая приводит к «уравниловке», а вторая — к несправедливости в распределении доходов. Дифференциация заработной платы в Украине в несколько раз превышает соответствующие показатели в развитых странах мира и вызывает усиление социальной напряженности в обществе. Так, в нашей стране доходы десяти процентов высокооплачиваемых работников превышают доходы десяти процентов низкооплачиваемых в 14 раз.

В других странах это соотношение составляет: в Италии, Германии, Нидерландах, Швейцарии, Финляндии — 2,8, в Англии, Франции, Польше — 3,4; в Канаде, Венгрии — 4,2 [4, с. 52].

Министр труда и социальной политики Украины Сахань И. Я. неоднократно утверждал, что необоснованно растет дифференциация в оплате труда в разрезе как регионов, так и отраслей экономики [5, с. 2]. Однако, здесь возникает вопрос, можно ли дать обоснование дифференциации заработной платы по отраслям и регионам страны в условиях рыночной экономики. Такая дифференциация определяется рыночными ценами на товары и услуги. Поэтому устранить сложившиеся необоснованные различия в оплате труда на различных уровнях хозяйствования можно лишь на основе формирования и совершенствования рыночного механизма оплаты труда.

Существенным демотивирующим фактором является задолженность по выплате заработной платы, которая, по данным Госкомстата Украины, в 2000 году снизилась по сравнению с 1999 годом на 23 %, или на 1,5 млрд грн., и на 10 января 2001 года составила 4,9 млрд грн. Из общей суммы задолженности около 40 % приходится на промышленность.

К основным причинам массовых задержек заработной платы следует отнести: падение объемов выпуска продукции вследствие системного экономического кризиса; потери управляемости государственной собственностью; структурную несбалансированность производства; низкую конкурентоспособность продукции; несовершенство и нестабильность налоговой системы; гипертрофированное развитие теневого сектора экономики; обострение кризиса платежей; стремление руководителей предприятий и распорядителей финансов всех уровней преодолевать материальные трудности с помощью денежных средств, предназначенных для выплаты зарплаты.

Задолженность по выплате заработной платы приводит к негативным социально-экономическим последствиям: фактическому отторжению миллионов людей от полноценной деятельности на основном рабочем месте, поиску ими дополнительных источников заработка, часто нелегальных с правовой точки зрения.

Магистральным путем преодоления задолженности по выплате зарплат является развитие отечественного производства. Для выполнения этой задачи первостепенное значение имеет радикальное изменение государством налогообложения в стране, переход от фискальной к стимулирующей производство и деловую активность налоговой системе. Для решения проблемы задолженности по заработной плате представляется целесообразным сократить масштабы теневой экономики, бартерного обмена, улучшить поступление налогов от плательщиков путем укрепления финансовой дисциплины, привлекать дополнительные внутренние и внешние финансовые ресурсы, рационально использовать бюджеты всех уровней за счет строгого режима экономии.

Наряду с зарплатой, немаловажную роль в обеспечении материальной мотивации труда играют различного рода социальные льготы. Однако тяжелое финансовое положение предприятий приводит к снижению размеров социальных выплат работникам. Так, по данным Госкомстата Украины, в 1999 году каждое шестое предприятие сократило дополнительно оплачиваемые отпуска и выплаты материальной помощи. Остается проблемным обеспечение работников жильем (только 9,7 % опрошенных предпри-

ятия могут предоставить такой вид льгот). Лишь незначительная часть (3,6 %) предприятий вводила какие-либо социальные льготы. Самыми распространенными были выплаты материальной помощи (16,0 % предприятий), предоставление и оплата транспортных услуг, надбавки к пенсии, предоставление дополнительного отпуска, помощь на похороны (по 8,0 %). Тем не менее, работники не увольняются со своих рабочих мест, несмотря на низкий уровень использования их возможностей [6, с. 13].

Основными причинами снижения реальной заработной платы, кроме задолженности по выплате зарплат, являются рост цен на товары и услуги и повышение уровня реальной безработицы. Многократное превышение предложения рабочей силы над спросом на рабочую силу (по состоянию на начало 2001 года на одно вакантное место приходилось 17 чел.) вынуждает людей соглашаться на мизерную зарплату и неудовлетворительные условия труда.

Для усиления материальной мотивации труда важнейшее значение имеет осуществление мер по увеличению реальной заработной платы. В целях поддержания ее должного уровня и на этой основе соответствующей материальной мотивации труда представляется целесообразным определять минимальные гарантии в оплате труда промышленно-производственного персонала, включая и минимальную заработную плату, как производную от уровня официального прожиточного минимума для трудоспособного человека в процентном отношении.

Для повышения реальной заработной платы важное значение имело бы совершенствование налогового законодательства с целью уменьшения налоговой нагрузки как на фонд оплаты труда, так и на доходы граждан. Причем налог на индивидуальную заработную плату целесообразно было бы снизить так, чтобы он не превышал 10—15 % для подавляющего большинства работающих, а необлагаемый налогом минимум не был меньше стоимости минимального потребительского бюджета, поскольку сам этот уровень обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы. При этом нельзя допустить снижение финансовых возможностей фондов социального страхования, в частности за счет расширения числа субъектов, уплачивающих страховые взносы. Украинский союз промышленников и предпринимателей (УСПП) справедливо ставит вопрос о необходимости постепенного снижения ставки налога на прибыль с 30 до 20 %, НДС с 20 до 15—10 %. Все эти меры могут стать надежным источником роста реальной зарплаты.

Одним из путей повышения реальной заработной платы может служить сокращение излишней численности персонала предприятий. По данным выборочного обследования промышленных предприятий по вопросам политики гибкости труда, проведенного в 1999 году, по оценке работников, на предприятиях содержится излишняя численность составляет от 10 до 33 % персонала [6, с. 12].

Реальные заработная плата и денежные доходы снижались также из-за отсутствия должной системы их индексации с учетом инфляции. Так, за период с 1998 по 2000 год цены повысились на 179 %, а доходы населения были проиндексированы лишь на 17 %. Для поддержания на должном уровне реальной заработной платы и доходов населения необходимо обеспечить реализацию государственных гарантий их индексации.

Уровень и тенденции изменения реальной заработной платы, как известно, в определенной мере зависят от позиций и силы профсоюзов. Так, в результате проверок предприятий Государственной инспекцией труда выявлена тенденция уклонения работодателей от заключения коллективных договоров, что свидетельствует о снижении активности профсоюзов. На многих частных предприятиях, в особенности малых, профсоюзы вообще отсутствуют. Это приводит к произволу работодателей в сфере заработной платы, что негативно отражается на мотивации и стимулировании труда наемного персонала.

В Послании Президента Украины Верховной Раде (2000 г.) указывается, что важнейшим инструментом реализации политики опережающего роста заработной платы (по отношению к росту потребительских цен. — *Г. К.*) должен стать переход к новому социальному стандарту — регулируемой государством почасовой минимальной заработной платы, обязательной для всех секторов экономики с постепенным внедрением почасовой оплаты труда [7, с. 12].

Право введения и использования почасовой минимальной заработной платы предоставляет Закон Украины «Об оплате труда» — статья 3 [8, с. 211]. Тем не менее проблема применения почасовой МЗП в Украине до сих пор остается дискуссионной. Введение почасовой МЗП на общегосударственном уровне весьма проблематично в современных условиях системного экономического кризиса, спада производства, наличия масштабной скрытой безработицы и т. п. При незначительном размере месячной МЗП, равном 118 грн. (43 % от официального прожиточного минимума 270 грн.), стоимость одного часа работы составляет (при совре-

менных ценах) ничтожно малую величину. Но дело не столько в этом, сколько в отсутствии работы на многих предприятиях, мощности которых используются менее чем наполовину. В этих условиях работник может проработать неполный месяц и тогда месячную минимальную зарплату в сумме 118 грн. он не получит.

Следовательно, в условиях массовой неполной занятости и скрытой безработицы почасовая МЗП ограничит права наемных работников на получение месячной минимальной зарплаты в случаях отсутствия загрузки работой или по другим, не зависящим от работника причинам.

Выход из этого положения видится в том, чтобы отрасли, регионы и предприятия фиксировали указанный норматив в соглашениях и коллективных договорах. Тем более, что работодатели могут привлекать людей к труду на условиях неполной занятости путем заключения временных трудовых соглашений и контрактов.

В условиях экономической трансформации повышается роль индивидуальных трудовых контрактов, поскольку коллективные договоры нивелируют уровни оплаты труда, а предприниматели стремятся индивидуализировать их с учетом способностей специалистов и рабочих. Однако эта форма найма и оплаты труда не получила еще должного распространения. Так, количество работников, работающих по контрактам, в 1999 году составило в Украине всего 2,1 % к среднеучетному количеству штатных работников, а в промышленности — 2,5 % [6, с. 257]. Для дальнейшего развития данной формы необходимо создать прочную правовую базу и, прежде всего, принять закон о контрактах.

С целью усиления материальной мотивации труда представляется целесообразным сформировать и постоянно совершенствовать рыночный механизм оплаты труда в Украине. Ведущим звеном этого механизма является система договорного регулирования заработной платы. Функции государства при этом сводятся к обеспечению благоприятных условий для функционирования организационно-экономического механизма регулирования оплаты труда. В то же время государство само подвергается воздействию рыночного механизма оплаты труда, если оно выступает в качестве работодателя.

С учетом состояния рынка труда уровень заработной платы на предприятии должен быть достаточным для привлечения, мотивирования и удержания персонала. Для этого, в частности, тарифные ставки по отдельным видам работ на предприятии следует устанавливать на основе соотношения их с данными об общем уровне оплаты по профессиональным группам в регио-

не и учета размера официальной минимальной заработной платы в стране.

С учетом вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. В условиях экономической трансформации происходит переоценка ценностей, изменение структуры потребностей, интересов и целей населения. При этом особую силу набирает ориентация на высокую зарплату, особенно среди людей молодого и среднего возраста.

2. При существующем уровне оплаты труда возможно удовлетворение лишь первичных потребностей, играющих незначительную роль для материальной мотивации большинства наемных работников. Однако добиться мотивации эффективного труда, удовлетворяя только первичные потребности, как свидетельствует мировая практика, весьма проблематично.

3. Основной причиной массового отчуждения работников от труда является крайне низкая цена услуг рабочей силы, которая многократно ниже ее стоимости.

4. Эффективность материальной мотивации трудовой деятельности достигается благодаря регулирующим функциям мотивационного механизма, который должен быть неотъемлемой составной частью системы управления человеческими ресурсами. При создании нового мотивационного механизма должна быть ориентация на гибкий учет динамики потребностей и интересов работников и формирование адекватных материальных мотиваторов, тесную связь оценки труда персонала с проявлением деловой активности, трудовым вкладом в результаты деятельности предприятия.

5. Представляется целесообразным усилить роль государства в регулировании экономики и социально-трудовых отношений и ввести «правила игры», обязательные для исполнения на предприятиях всех форм собственности и хозяйствования.

Таким образом, материальную мотивацию труда следует рассматривать в качестве мощного фактора развития производства, управления человеческими ресурсами, обеспечения социальной стабильности общества.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куліков Г. Т. та ін. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Наукове видання. — К.: Інститут економіки НАН України, 1997. — 182 с.



2. Социологическая служба «Дня» // День. — 1997. — № 214. — 27 ноября.
3. Гончаренко В. Чи задоволені ми рівнем добробуту? // Праця і зарплата. — 2001. — № 2, січень. — С. 15.
4. Шестакова Е. Е., Соколова Т. В. Скрытая заработная плата: проблемы и решения в государствах с рыночной и переходной экономикой // Труд за рубежом. — 2000. — № 3. — С. 39—65.
5. Через зарплату до підвищення добробуту — головна мета реформи оплати праці // Праця і зарплата. — 2001. — № 2, січень. — С. 2.
6. Праця в Україні у 1999 році: Стат. збірник / Державний комітет статистики України. — Київ, 2000. — 417 с.
7. Україна: поступ у ХХІ століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000—2004 роки. Послання Президента України до Верховної Ради України // Урядовий кур'єр. — 2000. — № 34. — 23 лют. — С. 5—12.
8. Закон України «Про оплату праці» / Закони України. — К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 1997. — Т. 8. — С. 210—218.

**Савченко Г. А.**, канд. екон. наук, доц.  
Донецкий национальный университет

## **РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНАХ**

Отличительной особенностью современного этапа развития управленческих технологий является учет зависимости производственно-финансовых целей от социальных (а не только от узкофинансовых или меркантильных) интересов индивидуумов, когда каждый член коллектива чувствует свою причастность к процессу управления. Именно это немаловажное обстоятельство делает актуальным не только выявление оптимальных принципов управления персоналом, но также требует определения параметров прикладной модели управления организацией. При этом такого рода модель учитывает то обстоятельство, что экономические возможности организации и социальные потребности персонала находятся в тесной взаимозависимости. Недостаточное внимание к рычагам такого рода оборачивается кризисными процессами, как на микро-, так и макроуровнях.

Совершенствование системы управления организацией позволяет оптимизировать механизмы принятия решений и тем самым