

5. Kuz'my'n, E.A. (2012), "Organizationally-economic systems in the conditions of vagueness and definiteness : estimation of values of entropy and negentropy", "Organy'zacy'onno-ekonomy'chesky'e sy'stemy v uslovy'ях neopredel'ennosty' y' opredel'ennosty': ocenka znacheny'j entropy'y' y' negentropy'y'", Upravlenecz, no. 11-12, pp. 44-54.
6. The official site of Donetsk regional state administration "Social map of region", available at: <http://donoda.gov.ua/?lang=opendocument> (Accessed 18 March 2016).
7. The official site of Donetskstat(2015), "Basic indexes of labour-market are in 2000-2014", available at: [http:// donetskstat.gov.ua/statinform1/robotal.php](http://donetskstat.gov.ua/statinform1/robotal.php) opendocument (Accessed 10 March 2016).
8. The official site of Donetskstat(2016), "Debt from payment of salary in 2000-2016", available at: http:// donetskstat.gov.ua/statinform1/oplata_praci4.php. opendocument (Accessed 12 March 2016).
9. The official site of Donetskstat(2016), "Dynamics of average monthly salary after the types of economic activity in 2010-2015", available at: http:// donetskstat.gov.ua/statinform1/oplata_praci3.php. opendocument (Accessed 22 March 2016).
10. The official site of Donetskstat(2016), "Population", available at: http:// donetskstat.gov.ua/statinform1/dem_migrac4.opendocument (Accessed 22 March 2016).
11. Voronina, A.V., Nikolayeva, K.M. (2015), "Problemy' ta perspekty'vy' rozvy'tku ry'nku praci v Ukrayini", "Problems and prospects of market of labour development are in Ukraine", The Young scientist, no. 2 (17), pp.167—170.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2016р.

УДК 331.1

Червінська Л.П.,

д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
lpc21@ukr.net

Червинская Л.П.,

д-р екон. наук, проф.,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»,

Chervinska L.P.,

Doctor of Economics, Professor,
Human Resources Management and Labour Economics Department
SHEE «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

INDIVIDUALIZATION OF MATERIAL STIMULATION OF THE PERSONNEL

Розглянуто питання індивідуалізації матеріальних винагород персоналу. Особливу увагу приділено питанням індивідуалізації оплати праці. Проаналізовано зарубіжний досвід матеріального стимулювання, запропоновано підходи щодо його використання в Україні.

Рассмотрены вопросы индивидуализации материального вознаграждения персонала. Особое внимание уделено вопросам индивидуализации оплаты труда. Проанализирован зарубежный опыт материального стимулирования, предложены подходы относительно его использования в Украине.

Discussed the essence of individualization of revenue personnel. Particular attention predeleino individualization of material incentives. the compensation of employees. Analysis of foreian experience of individualization of approaches to pay and financial incentives. in particular. the task methods of motivational mechanism of stimulation of innovative activitu of the personnel. especiallu the differentiation of tarifnik rates and waaes bu level of aualification. work experience. aualitu of implemmentation of Trudovik functions and the like. Special attention identified methods of assessment of merit of employees. allocation of staff for the size of the tariff and more. The basic directions of use of individual approaches to staff motivation in enterprises in Ukraine taking into account domestic and foreign experience.

Ключові слова. Індивідуалізація, оплата праці, персонал, доходи, стимулювання.

Ключевые слова. Индивидуализация, оплата труда, персонал, доходы, стимулирование.

Key words. Individualization, wages, staff, income, promotion.

Вступ. У науковій практиці напрацьовано багато способів мотивації конкретної людини, кількість яких постійно поповнюється. До того ж способи ефективного мотивування персоналу не є сталими, а один і той самий чинник, що у певний період часу мотивує конкретну людину до ефективної праці, вже пізніше може сприяти зниженню мотиваційних настанов. Останнє підтверджує необхідність і важливість вивчення індивідуальних потреб людей, їх орієнтацій, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Мотивування персоналу відрізняється у різних країнах і регіонах світу залежно від їх культур, поглядів, віросповідувань, ідей тощо. Так і для кожного окремого працівника потрібно підібрати і застосовувати індивідуальний метод чи інструмент мотивування, виходячи з особливостей його характеру, умов життя, соціального статусу, цінності роботи чи кар'єри тощо. У зв'язку з цим особливого значення в теорії і практиці набуває питання індивідуалізації матеріального стимулювання персоналу. Варто також зазначити, що чинна досі система матеріального стимулювання не була зорієнтована на ринкові умови господарювання, неминуче породжувала «зрівнялівку» в оплаті праці, призводила до зниження ефективності мотивації персоналу.

Постановка завдання. Упровадження політики індивідуалізації матеріального стимулювання, винагород персоналу з метою посилення заохочення до праці стає актуальною необхідністю, активним важелем у майбутньому механізмі мотивації, який спонукатиме працівників поліпшувати результативність трудової діяльності, підвищувати ефективність реалізації накопиченого трудового потенціалу, до розвитку інноваційності та креативності.

Результати дослідження. Поширення політики індивідуалізації доходів персоналу зумовлено, перш за все, такими процесами, як: глобалізація економіки,

посилення конкуренції на ринках збуту, що зумовлює необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур підприємств, відповідно, до гнучкішого й ефективнішого використання їх персоналу; зміни, що сталися у зовнішньому середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їхніх структурних підрозділів зумовили зменшення значимості планування персоналу та його «контрольованості», зростання значимості демократизації і самоуправління, що призвело до послаблення управлінських рішень; підвищення індивідуальної продуктивності персоналу, що досягається при розширенні самостійності у роботі, в свою чергу, потребує змін у системі матеріального стимулювання, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, потребує індивідуалізації, точного врахування результатів діяльності кожного працівника [1, 2].

Мотивація працівників на основі індивідуального підходу передбачає оцінку керівником своєрідних особливостей окремого працівника і вибір таких способів, які найбільше відповідають його особистісним властивостям, характеру, національності і специфіці мотиваційної програми. Перевагою такого підходу є те, що при цьому для кожного конкретного працівника створюється уявлення значущості та необхідності компанії. Однак він ґрунтується на об'ємності оцінки, трудомісткості вибору індивідуальних стимулів, необхідності психологічних знань і вмінь.

Згідно психологічних підходів, індивідуалізація виявляється можливою завдяки пластичності, гнучкості індивідів, здатності виконувати однотипові дії з урахуванням специфіки ситуації та властивостей самого індивіда, вона являє собою момент творчості. Цінні для суспільства або соціальних груп і колективів індивідуалізовані способи, форми, методи діяльності можуть опановуватись, засвоюватись іншими, перетворюючись на еталонні, що сприяє процесу виникнення інновацій [3, с. 22].

Зокрема, індивідуалізація — процес виділення людини як відносно самостійного суб'єкта в ході історичного розвитку суспільних відносин. Це процес і результат суміщення соціальних вимог, очікувань, норм, цінностей, виявлення особистісних і ділових якостей, що необхідні для ефективного виконання соціальної ролі, із специфікою потреб, властивостей і стимулів діяльності індивідів, тобто персоніфікованою формою реалізації соціальних функцій [4, 5]. Поняття індивідуальності акцентує увагу на тому особливому, специфічному, своєрідному, що відрізняє дану конкретну людину від інших людей.

Враховуючи означене, варто зазначити, що в західних фірмах у даний час спостерігається тенденція до індивідуального встановлення заробітної плати, яке зводиться до: визначення певного розміру мінімального річного заробітку кожному працівникові з урахуванням усіх винагород; неоднакового підвищення заробітної плати в межах запропонованого приросту загального її фонду; відмови від індексації у зв'язку зі зростанням цін; урахування при визначенні персональних надбавок заслуг працівників, а саме їх стажу; регламентації процедури врахування заслуг.

У межах індивідуального підходу щодо оплати праці виділяється три групи працівників: ті, які мають особливі здібності до праці, володіють інтелектуальною власністю, їх винагороди визначаються індивідуальним контрактом; працівники творчої праці, які вміють приймати нестандартні рішення, суттєво впли-

вають на ефективність роботи підприємства, їх оплата складається із розміру окладу і відсотків від її величини; всі інші працівники з мінімальними творчими функціями, одержують тверду заробітну плату і премії за перевиконання планів на основі колективного договору [6, с.120].

Індивідуальна заробітна плата формується за рахунок застосування гнучких її форм і нових підходів. Як свідчить зарубіжний досвід, індивідуалізація грошових доходів певним чином виражається у зниженні тарифної частини заробітної плати і зростанні її змінної частини, яка залежить від особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства. Поміж тим, даний метод мотивації дає кращі результати у країнах з розвинутою індивідуалістичною культурою (наприклад, США та Англія). Однак, як свідчать дослідження, для працівників вітчизняних підприємств характерна орієнтація на так звану колективістську культуру, яка відрізняється тим, що особистість визначається соціальною системою, люди виявляють зацікавленість до згуртованого колективу, колективні цілі превалюють над індивідуальними. Остання риса є особливо притаманною для інноваційної діяльності працівників. Адже на інноваційних фірмах індивідуальна праця новаторів заміщується колективною працею у формі роботи в проектних групах, групах НДДКР, інтегральній організації робіт, яка означає спільну роботу дослідників, конструкторів, економістів, юристів та інших фахівців [7, с.62]. При цьому метод індивідуалізації винагород певним чином негативно позначається на колективній роботі, спонукає працівника орієнтуватися на короткотермінові цілі. Оплата праці лише на основі індивідуалізації доходу може стати передумовою погіршення співробітництва як між окремими співробітниками, так і працівником і керівником підприємства.

Цільовий метод мотивації передбачає оцінку особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства за допомогою системи трудових показників, звітів, управління за цілями (оцінка керівником у встановлені терміни виконання працівником завдань і програми дій). Недоліками використання даного методу мотивації для вітчизняних новаторів є такі. По-перше, якщо винагороджувати інноватора лише за результатами його роботи, то є висока ймовірність демотивації працівника, який хоча і старанно працював протягом звітного періоду, але отримав невисокі оцінки за результат. Така ситуація, зазвичай, обумовлена специфікою інноваційного процесу: бажанням ризикувати, постійно проводити експерименти, зазнавати поразку на початковому етапі та отримувати нові знання [8—10].

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. Справедлива організація такого оцінювання вже сама собою стимулює ефективність праці. Індивідуалізація трудових доходів працівників за результатами оцінювання забезпечується як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, так і за допомогою інших складових винагороди за працю (премій, надбавок, доплат тощо). У західних країнах помітно знизилася частка тарифної частини заробітку і зросла його змінна частина, яка залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми. Як свідчать дослідження, в останні роки певне зростання заробітної плати, відбувається в основному за рахунок ін-

дивідуалізованої частини заробітку. У Франції в 1990 р. на індивідуалізовану заробітну плату припадало 3/4 приросту доходів керівників і фахівців, 2/3 — у майстрів і майже 1/2 — у робітників. Нині суттєва індивідуалізація стосується тарифної частини заробітної плати, адже на більшості підприємств традиційну тарифну ставку того чи того розряду розділяють на 2 або 3 тарифні ставки для більшої диференціації тарифу залежно від індивідуальних характеристик працівника і особливостей його діяльності. У Швеції тарифна ставка члена виробничої бригади залежить від оволодіння ним суміжними професіями. Новачок бригади отримує найнижчий тариф, а після 6-місячного навчання ставка підвищується на 5 %. Якщо через 18 місяців робітник може виконувати 50 % видів робіт, закріплених за бригадою і складе іспит з теорії, його переводять на третій рівень з підвищенням заробітної плати на 7 %. На четвертий рівень переводяться робітники, які засвоїли повний теоретичний курс і 70 % бригадних робіт, тариф зростає на 11 %.

Зарубіжна практика свідчить, що оцінка заслуг та індивідуалізація оплати праці спочатку стосувалися тільки керівників і службовців, а згодом поширилися й на робітників. Нині в США оцінюють особисті заслуги керівників і фахівців у 80 % компаній, а робітників — майже у 50 %. У Франції індивідуалізація заробітної плати, як особливий метод відзначення заслуг, використовується переважно для управлінського персоналу і фахівців. Водночас є фірми, які індивідуалізують заробітну плату усіх категорій персоналу. Починаючи із середини 80-х рр. на окремих фірмах в основу диференціації заробітної плати покладено оцінку індивідуальних показників роботи (оцінку заслуг) працівників. Проведені опитування серед персоналу фірми (3800 осіб) свідчать, що 3/4 працівників підтримують практику індивідуалізації заробітної плати, яка потребує запровадження методів оцінки заслуг і постійного їх удосконалення.

В останні роки в США, Франції та багатьох інших країнах індивідуалізація заробітної плати, заснована на оцінці заслуг, отримала широке поширення. Суть її зводиться до такого: працівники, які мають однакову кваліфікацію і займають одну посаду, завдяки своїм природним здібностям, стажу, цільових установок, мотивів і прагнень можуть досягати різних результатів у роботі. Ці відмінності мають знайти відображення в заробітній платі, її диференціації в рамках розряду або посади. «Вилки» тарифу (окладу), як правило, мають три ступені ставок (мінімум — середня — максимум). Рух ставок здійснюється з урахуванням стажу роботи. Зростання ставки від середини «вилки» до максимуму здійснюється за результатами роботи певного періоду. В даному випадку надбавка до заробітної плати приймає форму надбавки «за заслуги». Цей вид індивідуального регулювання заробітної плати має широке застосування і передбачає суттєвий стимулюючий ефект. Величина «вилки» тарифів (окладів) коливається як за компаніями, так і за категоріями найманих працівників — від 10—20 % у робітників до 15—35 % у службовців і до 35—50—100 % у фахівців і менеджерів.

При розгляді питання індивідуалізації оплати праці, необхідно відповідально підходити до встановлення співвідношення між постійною і змінною частинами заробітної плати з врахуванням «психологічного порогу» нижче якого змінна частина заробітної плати втрачає свою стимулюючу роль і не сприймається як адекватна винагорода за відповідну працю. Найкращий ефект досягається тоді, коли надбавки до заробітної плати становлять не менше 1/7 заробітку працівни-

ка. Останнє не можна узагальнювати, однак більшість французьких організацій дотримується саме такої системи. У зв'язку з тим, що оплата праці кожного працівника, пов'язана з якістю його праці, особливого значення набуває методика оцінки, яка носить багатофакторний характер. Вибір факторів тісно пов'язаний з родом діяльності, місцем роботи працівника і т. д. У США це найчастіше: результативність роботи, своєчасність виконання завдань, якість, стиль або метод роботи.

У західних країнах спостерігається тенденція до встановлення «норм» розподілу працівників за розмірами тарифу або окладів у межах їх посадової «вилки». Така процедура у США отримала назву «зони контролю», що означає: 70 % працівників мають отримувати ставки в межах мінімуму (середньої величини посадової вилки), 25 % — у межах середньої величини між серединою посадової вилки і її максимумом, і лише 5 % найобдарованіших і найрезультативніших працівників можуть мати максимальні ставки. Хоча такий розподіл працівників за розмірами тарифів або окладів не завжди дотримується, що пов'язано з причинами плинності персоналу, коливанням попиту і пропозиції на ринку праці тощо, метод «зони контролю» використовується при визначенні потенційної потреби в фонді надбавок за заслуги для різних підрозділів компанії.

В Італії у різних галузях число розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (в хімічній і поліграфічній галузях, банківській сфері, зв'язку). При цьому додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки. На фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, яка розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки. В американській корпорації «Форд Моторс» застосовується 23-ступенева тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (за виключенням директора) класифікуються за 22-розрядною шкалою і відповідно застосовується 22-розрядна тарифна сітка.

Висновки. Виходячи з проведених досліджень, важливо виділити найважливіші складові зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу: відсутність шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом; використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, відповідальності за роботу в різноманітних її модифікаціях. При цьому на тарифну систему одночасно покладається і функція диференціації зарплати залежно від загальноприйнятих загальноутворюючих чинників, і функція відтворення здатності до праці та її результативності.

Запровадження зазначених форм матеріального стимулювання сприяє формуванню у персоналу підприємницького мислення, зацікавленості у розвитку фірми, залучення до процесу прийняття рішень. Це, в свою чергу, позитивно впливає на підвищення продуктивності праці, зниження витрат фірми, покращення якості продукції.

Література

1. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Передмова І.Ф. Кураса — К.: Шторм, 2003. — 382 с.
2. Ванькова О. Персонал больше, чем капитал // Банковский менеджмент. — 2005. — № 6. — С. 31—35.

3. *Верхоглазенко В.* Система мотивації персоналу // Консультант директора. — 2002. — № 4. — С. 22—27.
4. *Ересковский А., Кружкова О.* Талант и зарплата. Чем хуже работает ваш талант, тем больше вам придется ему платить // Банковский менеджмент. — 2006. — № 12. — С. 32—34.
5. *Майтленд Р.* Преданность работников в Европе: характеристики, причины и последствия // Персонал-микс. — 2003. — № 4(17). — С. 112—113.
6. *Митрофанова Е.А., Космачев Д.В.* Формирование мотивационного профиля банковского персонала на основе результатов социологических исследований // Оперативное управление и стратегический менеджмент в КБ. — 2005. — № 1(23). — С. 119—126.
7. *Муровайко М.* Мотиватор // Бізнес. — 2005. — № 46. — С. 62—64.
8. *Попов Д.* Мотивація керівників // Управління компанією. — 2003. — № 5. — С. 32—38.
9. *Семикіна М.В., Коваль Л.А.* Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. — Кіровоград: Степ, 2002. — 212 с.
10. *Колот А.М.* Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати в Україні: стан, шляхи вдосконалення / А.М. Колот// Економіст.—1999.—№9. —С. 42—53.
11. *Колот А.М.* До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин/ А.М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2008. — № 8. — С. 3—11.

References

1. Bohynia, D.P., Semykina, M.V. (2003) Mentalnyi chynnyk u sferi pratsi: problemy teorii ta praktyky [Mental factors at work: problems of theory and practice], Shtorm, Kiev, Ukraine.
2. Vankova, O. (2005), “Staff more than the capital”, Bankovskiy menedzhment, №6, pp. 31—35.
3. Verkhohlazenko, V. (2002), “The system of motivation”, Konsultant dyrektora, № 4, pp.22—27.
4. Ereskovskiy, A., Kruzhkova, O. (2006), “The talent and salary. Replace your talent rabotaet worse, the more you prydetysya emu bolshe pays”, Bankovskiy menedzhment, №12, pp. 32—34.
5. Mavtlend, R. (2003), “Fidelity employees in Europe: characteristics, causes and consequences”, Personal-miks, №4(17), pp.112—113.
6. Mitrofanova, E.A., Kosmachev D.V. (2005), “Formation of the motivational profile of bank staff on the basis of sociological research”, Operativnoe upravlenie i strategicheskii menedzhment v KB, №1(23). pp. 119—126.
7. Murovaiko, M. (2005), “Motivator”, Biznes, № 46, pp. 62—64.
8. Popov, D. (2003), “Motivation managers”, Upravlinnia kompaniiei, № 5, pp.32—38.
9. Semykina, M.V., Koval, L.A. (2002), Innovatsiina pratsia v konkurentnomu seredovyshchi: zahalna metodolohiia, motyvatsiini osnovy rehuliuivannia [Innovative work in a competitive environment, general methodology, motivational bases of Regulation], Step, Kirovohrad, Ukraine.
10. Kolot, A.M. (2010). “Organizational-economic mechanism of regulation of wages in Ukraine: state, ways to improve”, Ekonomist. — no. 9. — S. 42—53.
11. Kolot, A.M. (2008). “To the problem of the development of the theory of distributive relations”, Ukrayina: aspekty` praci.— no. 8. — S. 3—11.

Стаття надійшла до редакції 24.03.2016 р.