

*Н. В. Яшкіна,  
кандидат технічних наук, в.о. доцента кафедри менеджменту,  
Український державний хіміко-технологічного університету,  
м. Дніпропетровськ*

## ФОРМИ І МЕТОДИ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

*У цій статті розглядаються наявні в зарубіжних країнах форми і методи активізації трудової поведінки. Серед нових форм активізації трудової поведінки нині найчастіше використовуються програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу і робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання та ін.*

*In this article forms available in foreign countries and methods of activization of labour behaviour are considered. Among new forms of activization of labour behaviour nowadays programs of attraction of workers to production management more often are used; programs of development of labour potential and a labour; nonconventional forms of the organisation of working hours; programs of reconstruction of the process of work; various methods of material stimulation, etc.*

*Ключові слова: праця, працівник, мотивація, постановка цілей, перепідготовка, модифікація поведінки, команда, телекомунікація, гнучкий графік роботи.*

*Keywords: work, the worker, motivation, statement of the purposes, retraining, behaviour updating, a command, telecommunication, work flexible hours.*

### ВСТУП

У провідних фірмах сучасного світу нині склалася нова філософія працівників. Це пояснюється управлінською революцією, що відбулася в 70-80-ті роки ХХ століття. Нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності є предметом дослідження багатьох зарубіжних авторів, зокрема М. Броді, Б. Бекера, Д. Вітена, С. Вебера, С. Гарісона, В. Давідсона, К. Камерона, М. Карелла, Р. Ліндона, С. Овермана, К. Фішера, Ф. Шмідта та ін.

Взявши на озброєння змістовні й процесуальні теорії мотивації, що доповнюють одна одну, та на основі моніторингу динаміки потреб,

інтересів, трудових устремлень, мотиваційного потенціалу працівників ці автори пропонують використувати цілу низку невідомих раніше форм і методів активізації трудової поведінки. Розглянемо деякі з них.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

На основі аналізу досвіду зарубіжних країн щодо управління персоналом, особливо традиційних і нетрадиційних підходів впливу на поведінку й інтереси працівників, ми поставили завдання вивчити, в чому полягає суть нових методів і форм активізації трудової поведінки на сучасному етапі розвитку економіки.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У зарубіжних країнах діє низка законів, що регулюють трудові відносини (Наприклад, у США: Закон про однакові можливості зайнятості, Національний закон про трудові стосунки, Закон про регулювання трудових відносин, відомий як Закон Тафта-Гартлі, Закон про охорону праці та ін.). Оцінка трудової поведінки здійснюється систематично й офіційно. Вона є підставою для вирішення питань про підвищення оплати праці, просування по службі, необхідність підвищення кваліфікації тощо. Найчастіше використовують два головні методи оцінювання: об'єктивні, які ґрунтуються на врахуванні кількості й якості виробленої продукції, і методи судження, що передбачають технічні прийоми ранжування та рейтингу, за яких працівників порівнюють один з одним і розміщують їх від найкращого до найгіршого (за рейтингом), а також визначають їх відповідність чинним стандартам.

Величину оплати праці визначають залежно від тарифної ставки і тарифної сітки, а також на підставі рішень про індивідуальну оплату праці залежно від конкретної роботи, вилучення років та ін. Застосовуються також різноманітні додаткові доплати: компенсацію на час хвороби, відпустки, свят, допомога у зв'язку з безробіттям, страхові виплати, відшкодування плати за навчання, дитячі садки, харчування, весілля та ін.

Протягом останніх років з'явилися нові способи активізації трудової діяльності, що полягають у появі нових видів пільг і допомоги, в поглибленні й розширенні індивідуального підходу, диверсифікації сфери діяльності працівників і в залученні їх у справи підприємств взагалі.

Проведене нами дослідження показує, що в зарубіжних країнах у сучасних умовах найчастіше вживаються такі три загальні прийоми активізації трудової поведінки: 1) орієнтовані на робітників; 2) орієнтовані на роботу; 3) орієнтовані на організацію взагалі. Розглянемо кожен з них детальніше.

1. Прийоми, орієнтовані на робітників.

Як правило, в зарубіжних країнах працівники достатньо вмотивовані. Мотивація стає проблемою тільки стосовно конкретних, не досить кваліфікованих, робітників. Якщо справи йдуть добре, більшість працює з високою віддачею і цілком задоволені, то керівництво застосовує індивідуальний підхід до "невмотивованих" робітників. Тут існує широкий набір різноманітних прийомів мотивації, що дає можливість реалізовувати власний потенціал працівників. Серед них — постановка цілей,

модифікація поведінки і перепідготовка. Розглянемо кожен з них.

## Постановка цілей.

Проведене нами дослідження показує, що в зарубіжних країнах деяких робітників успішно стимулюють за допомогою чітко окреслених і досяжних цілей. При цьому їм "дозволяють" брати участь у визначенні власних завдань. Якщо цілі нав'язуються зверху, то переваги цього підходу, а саме, "включення в гру" потреб вищого рівня, втрачаються, і робітники можуть вважати, що ними маніпулюють. Тому у цю систему "монтується" зворотній зв'язок (отримання інформації про якість виконаної роботи), і працівники самі знають, чи досягли вони поставлених цілей. Цей прийом можна порекомендувати запровадити і на українських підприємствах, на яких здебільшого всі цілі визначаються зверху.

## Модифікація поведінки.

Нині все частіше застосовується такий прийом, як модифікація поведінки. Ідея, що лежить в основі модифікації поведінки, дуже проста: варто заохочувати бажані дії і не заохочувати небажані. Дослідження показали, що похвала і визнання набагато важливіші для досягнення потрібного результату, ніж несхвалення, що виражається у формі глузування, сарказму або догани.

Як правило, зарубіжні компанії використовують найрізноманітніші форми заохочень для відзначення успішно працюючих робітників: подарунки, грамоти або медалі, безкоштовні обіди, поїздки й інші види визнання. Також вважається, що доцільно розширити різні форми заохочень не тільки для окремих працівників, але й для всього колективу в цілому.

## Перепідготовка.

У нинішній час науково-технічної революції, що вимагає нових знань, навичок та вмінь, при неможливості оволодіння сучасним складним устаткуванням робітники деяких галузей втрачають основне джерело існування — роботу. Працівники, які бояться втратити роботу, не завжди зацікавлені в якісному її виконанні. Одним із способів для вирішення проблем, пов'язаних зі скороченням і звільненням робітників, є надання їм можливості пройти курс навчання новим спеціальностям за рахунок підприємства.

Після деякого зниження продуктивності праці, цілком природного при набутті нової спеціальності, більшість працівників через деякий час досягає високих результатів і вдячна своїй компанії за можливість ефективно працювати й далі й відчувати себе потрібними як у своєму колективі, так і в країні. Тепер вони

намагаються працювати з повною віддачею.

## 2. Прийоми, орієнтовані на роботу.

Якщо працівники одного відділу або на конкретних робочих місцях відчувають проблеми, пов'язані з мотивацією, то ймовірно причина полягає в організації роботи. У цьому випадку найкращим способом збільшити віддачу — зміна структури діяльності, а не поведінки працівників. При цьому пом'якшується авторитарний стиль керівництва. Це дає можливість кожному відчувати себе членом єдиної команди.

Одним із способів досягнення цього є гуртки якості. Даючи робітникам і менеджерам можливість висловлювати свої пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу, покращення організації праці й якості продукції, а також інші ідеї, керівництво пропонує робітникам за певну плату впроваджувати їхні побажання, що значно підвищує результативність виробництва. Для цього використовуються наступні способи: вдосконалення робочих місць і розширення сфери діяльності працівників; перехід на гнучкий графік роботи; використання телекомунікацій і домашніх офісів, скорочення робочого часу і перерозподіл функціонального навантаження та ін. Розглянемо кожен з них.

Вдосконалення робочих місць і розширення сфери діяльності робітників.

Хоча на початку ХХ ст. вузька спеціалізація для малокваліфікованих робітників була досить ефективною, нині вона вже пережила себе. По-перше, вона рідко задовольняє працівників, які стали більше підготовленими: краще знають технічний і технологічний бік справи. По-друге, деякі спеціалізовані операції, що раніше виконувалися людьми, тепер виконуються машинами. Тому багато компаній намагаються підвищити продуктивність праці шляхом упровадження нових методів організації трудової діяльності. Одним із видів такої реорганізації поряд з удосконаленням робочих місць є розширення сфери діяльності робітників. Тому з'являються нові різноманітні способи її активізації.

Незважаючи на те, що за кожним робітником посадовою інструкцією закріплені обов'язки, вони дуже часто делегуються іншим працівникам, особливо якщо необхідно терміново допомогти іншим. Крім того, буває, що за відсутності керівника виникає необхідність виконати його обов'язки. Тоді праця стає більш творчою і менше вузькоспеціалізованою, а ті, кому доручають важливіші й відповідальніші завдання, відчувають власну значимість у загальній структурі трудової діяльності й працюють більш натхненно й творчо.

## Гнучкий графік роботи.

Новою формою організації праці є запровадження гнучкого графіка роботи, що дає можливість працювати як на робочому місці, так і вдома, залежно від конкретних обов'язків працівника та домовленості між ним та адміністрацією. Кількість годин, що проводяться у закладі, обговорюється завчасно. Працівники можуть самі вибирати години присутності на робочому місці, керуючись певними обмеженнями. Може бути заздалегідь визначено конкретний час зборів усіх працівників для обміну інформацією та ознайомлення з новими завданнями та вирішення інших нагальних проблем. Проте загальна кількість відпрацьованого часу має складати встановлену норму.

Почуття вивільнення з-під контролю, що відчувають робітники завдяки такому самостійному плануванню свого робочого часу, а також отримання додаткового "вільного" часу (дорога на роботу і назад), є важливим способом мотивації і сприяє підвищенню продуктивності праці.

Ефективність такої організації праці має місце не тільки на зарубіжних підприємствах. Результати одного з національних опитувань показали, що 78% працівників віддають перевагу гнучкому графіку роботи. Це опитування підтвердило 259 великих організацій: 42% з них уже ввели в себе гнучкий графік.

Як свідчать дослідження, для бухгалтера зручним є такий розподіл робочого часу: 75% (30 годин на тиждень) — на підприємстві, 25% (10 годин на тиждень) — в домашніх умовах. Вдома можна працювати за комп'ютером, перевіряючи цифрові дані фінансових документів, а на фірмі — виконувати іншу роботу, що потребує контакту зі співробітниками. З переходом економіки України до ринкових відносин гнучкий графік роботи впроваджується і на вітчизняних підприємствах і користується все більшою популярністю.

Проте, гнучкий графік має недоліки: керівники відчувають деякі незручності в управлінні, все складніше здійснювати контроль за підлеглими. Водночас колеги бувають незадоволеними такими нововведеннями й звинувачують працівників, які перейшли на гнучкий графік, у недостатньо відповідальному ставленні до справи. Тому керівників це трохи бентежить і на вітчизняних підприємствах гнучкий графік не всіма сприймається позитивно.

Телекомунікація і домашні офіси.

У час створення гігантських підприємств і величезних транснаціональних корпорацій зростають великі міста, а необхідність добиратися до роботи в години "пік" пере-

творюється на випробування. Перевантажені транспортні потоки призводять до величезних втрат зусиль і часу. Склалася така ситуація, що цей втрачений час можна використувати більш продуктивно, якщо працювати вдома і підтримувати зв'язок із центральним офісом за допомогою телекомунікацій. Це має багато переваг. Продуктивність робітника збільшується на 15—20%, скорочуються витрати на утримання офісів, а досвідчений працівник може ефективно працювати вдома, заощадивши сили і час.

Проте, не кожену роботу можна виконувати вдома, а результати передавати в офіс засобами телекомунікації. Водночас при цьому важко фіксувати кількість відпрацьованих годин. Крім того, оснащення домашнього офіса обходиться досить дорого, особливо якщо використовуються факсові апарати, устаткування для проведення теленарад і т.д. Тому така організація праці поки що не застосовується на всіх підприємствах, а тільки на великих.

Скорочений робочий час і перерозподіл функціонального навантаження.

Якщо виникають розбіжності між обсягом роботи, яку потрібно виконати, і виконуваним кожним працівником обсягом роботи, покращення результатів діяльності й поліпшення морального клімату в організації можна досягти за допомогою наступних двох "інструментів". Скорочення робочого часу, що найчастіше застосовується при економічному спади, дає можливість пом'якшити зменшення потреби компанії у трудових ресурсах шляхом "урізання" робочого тижня кожного працівника на кілька годин і відповідного зменшення заробітної плати. Крім того, перерозподіл функціонального навантаження між двома працівниками дає можливість вигідно поділити загальний час роботи на одному робочому місці, а відповідно і заробітну плату й премії. При економічному зростанні можна повернутися до попередніх умов.

3. Прийоми, орієнтовані на організацію

Якщо підприємство постійно стикається з проблемами, пов'язаними з мотивацією ефективної праці, неминуче загальне зниження її продуктивності й зростання плінності кадрів. Тоді переглядаються цілі, стратегія і культура організації, щоб забезпечити її подальше існування. Розробляються найрізноманітніші варіанти виходу з такого становища і залучаються всі працівники, в яких з'являється відчуття причетності до розробки цілі і належності до команди. Це також є потужним способом мотивації й активізації трудової поведінки.

Більшість методів мотивації, оріє-

нтованих на організацію, знаходяться в одній категорії: розширення повноважень робітників, тобто більш інтенсивне залучення їх до діяльності компанії і збільшення можливостей для участі в прийнятті рішень. Це накладає на робітників більше обов'язків і вимагає від них більшої відповідальності за результати діяльності підприємства.

Наприклад, службовцям компанії "Федерал Експрес", що застосовує методи "колективного управління", надається право брати участь у прийнятті рішень при найманні й просуванні по службі на конкретних ділянках роботи, працювати в групі контролю за якістю продукції, вибирати своїх представників для спільної роботи з керівництвом щодо вирішення оперативних і кадрових питань, подавати скарги в ревізійні органи тощо. Перераховані методи залучення робітників до участі в справах компанії допомагають створити атмосферу їх єднання і забезпечує лояльність працівників.

Основним методом розширення повноважень службовців є формування робочих команд, що працюють на принципах самоврядування. Такі команди складаються з груп робітників, які самі визначають свої завдання і відшукують нові шляхи їх розв'язання. Працівники самі керують своєю роботою. Такі команди формуються різними способами і нараховують, як правило, від 6 до 32 чоловік. Як свідчить аналіз, у результаті успішної роботи цих команд скорочуються витрати на робочу силу, підвищується продуктивність праці, поліпшується якість продукції, зростає моральний дух колективу.

Водночас таку систему важко створити, бо основні труднощі при організації команд зводяться до відсутності навичок і вміння їх використовувати, у недовірі робітників до керівництва та ін. Створення робочих команд підкріплюється відповідною програмою оплати праці. Тут можна відмітити участь працівників у розробці й досягненні цілей. Грошову винагороду ставлять у залежність від результатів роботи команди. Проведене нами дослідження показує, що винагорода видається раз на місяць (на відміну від довгострокової участі в прибутках) і, як правило, пов'язана з досягненням поставлених цілей там, де робітники безпосередньо впливали на їх реалізацію. Це особливо стосується сфери збуту, чисельності персоналу, обслуговування споживачів і витрат матеріальних ресурсів. Якщо робітники не поділені на групи, колектив теж працює як одна команда, винагорода якої залежить від результатів роботи.

Важливим видом фінансового стимулювання активної участі робі-

тників у справах організації є надання їм певної кількості акцій підприємства. Мета таких програм "робочих акцій" полягає в тому, щоб продемонструвати взаємозалежність між обсягом роботи і грошовою винагородою. На зарубіжних підприємствах керівники компаній все частіше надають можливість своїм працівникам ставати співвласниками. При цьому всі одержують задоволення від можливості безпосереднього контролю над діяльністю компанії і отримують прибуток від найефективнішої мотиваційної стратегії — роблячи ставку на свій власний успіх.

Таким чином, ми розглянули деякі аспекти активізації трудової поведінки в зарубіжних країнах, які можна використовувати в умовах переходу української економіки до ринкових відносин.

## Література:

1. Беспамятных Н. Новый деловой сезон. Региональный рынок труда / Н. Беспамятных // Персонал-микс. — 2007. — № 6. — С. 56—59.
2. Менеджмент персоналу / [Данюк В.М., Петюк В.М., Цимбалюк С.О. та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу / А. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
4. Лазаренко А. Особливості сучасного управління людськими ресурсами / А. Лазаренко // Персонал. — 2009. — № 1. — С. 53—56.
5. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І. Михайлова. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.
6. Маргулис М. Особенности трудовой мотивации "синих" воротничков / М. Маргулис // Персонал-микс. — 2007. — № 6. — С. 60.
7. Моргун Е. Компенсационный пакет: ожидания или возможности / Е. Моргун // Персонал-микс. — 2007. — № 7/8. — С. 60—65.
8. Николаева Е. Работодатель российский и зарубежный — кто лучше? // Е. Николаева // Персонал-микс. — 2007. — № 5. — С. 39—42.
9. Психология менеджмента / [Власов П.К., Липницький А.В., Луцкихина М.М. и др.]; под ред. Г.С. Никифорова. — Х.: Гуманитарний Центр, 2007. — 510 с.
10. Савельева В.С. Управління персоналом / В.С. Савельева, О.А. Єськов. — К.: ВД "Професіонал", 2005. — 336 с.
11. Стрельцова Е. Система оценок, оплаты и развития сотрудников компании "Любимый край" на основе компетенции / Е. Стрельцова, Н. Бутома // Персонал-микс. — 2007. — № 5. — С. 53—69.
12. Ядранський Д. Праця в інформаційному суспільстві / Д. Ядранський // Персонал. — 2009. — № 3. — С. 28—43.

Стаття надійшла до редакції 21.07.2010 р.