

УДК 331.101.26

*І. В. Шостак,  
аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,  
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ*

## ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ І ПРИЙОМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ: ВІД КЛАСИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО СУЧАСНОГО ОСМИСЛЕННЯ

*I. V. Shostak,  
postgraduate student of economics and finance companies,  
Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv*

### EVOLUTION OF THE METHODS AND METHODS OF FORMATION AND USE OF LABOR BUILDING FROM CLASSICAL PARADIGM TO MODERN THOUGHT

*В статті наведено дослідження автора щодо зміни концепції методів і прийомів стимулювання праці персоналу від ретроспективного тлумачення до сучасного розуміння.*

*In the article the author's study of changes of methods and techniques to stimulate labor personnel from retrospective interpretation to contemporary understanding.*

**Ключові слова:** *стимулювання, персонал, стимул, еволюція, концепція.*

**Keywords:** *incentives, staff, incentive, evolution, concept.*

**Постанова проблеми.** Ринкові умови господарювання підприємств вимагають зміни відношення до системи стимулювання праці, тому що це та галузь де зіштовхуються інтереси роботодавців та найманих працівників. Унікальність людського фактора полягає в тому, що працівник здатний до раціоналізації та творчості. Знайомство з історією наукових досліджень показує, що проблемами мотивації займалися переважно психологи, а проблемами стимулювання – керівники (як теоретики, так і практики). Тому тривалий час у науковому світі проблеми мотивації перебували в одному відсіку, а стимулювання – в іншому. Але на практиці картина була іншою - і ті, і інші проблеми доводилося вирішувати, уважаючись із їхнім взаємозв'язком. Стимулювання праці впливає безпосередньо на активізацію трудової діяльності працівника, а відповідно на динамічний розвиток підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням суті стимулів і мотивів праці активно займалося багато вчених. Важливі аспекти цієї проблеми знайшли висвітлення та набули розвитку в працях представників різних економічних шкіл: А.Сміта, А.Маршала, Ф.Тейлора, Е.Мейо та інших. Основи сучасних концепцій мотивації заклали А.Маслоу, Ф.Мак-Клелланд, Ф.Герцберг, Д.Врум та інші. Великий вклад у вивчення мотивів праці зробили Д.Синк, Д.Карнегі, Д.Харінгтон, Х.Хекхаузен. Суттєвий внесок у розвиток досліджень з цієї проблеми зробили відомі українські вчені: Д.П.Богиня, М.І.Карлін, В.Д.Лагутін, І.І.Лукінов, М.М.Махненко, М.І.Нижнік, О.М.Онищенко, В.М.Петюх, М.П.Поліщук, М.В.Семикіна та ін. Разом із тим багатогранність і складність проблеми доводить необхідність у науковому пошуку дієвого механізму стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства, підпорядкованого цілям зростання продуктивності праці, збільшення обсягу товарообороту, забезпечення на цій основі прискореного економічного розвитку.

**Постановка завдання.** На основі аналізу наукових публікацій дослідити еволюцію методів та прийомів стимулювання праці персоналу. На основі різноманітних підходів до стимулювання і мотивації праці визначити можливість використання певних методів та прийомів при конструюванні ефективної системи стимулювання праці сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Поступова зміна різних теорій стимулювання праці простежується ще з далекої давнини. За тисячі років у якості найбільш ефективного заходу стимулювання праці, фізичного та морального примусу для успішного виконання завдань був метод батога і пряника. У Біблії, античних міфах, давніх сказаннях знаходяться безліч історій, де королі та інші правителі пропонують "пряники" (нагороду, золото, скарби) майбутньому герою або погрожують "батогом" або мечем над його головою. Тобто одним із перших прийомів стимулювання можна визнати метод "батога і пряника". Застосування різних модифікацій методу "покарання – нагороди" зберігалось у країнах Заходу протягом всього періоду промислової революції. В роботі "Дослідження про природу і причини багатства народів" А. Сміт вводить поняття "вартість", яка визначається кількістю праці, на яку можна придбати даний товар (робочу силу), одного з факторів виробництва, що визначається заробітною платою, прибутком і рентою [1].

На початку ХХ ст. Тейлор Ф. створив школу наукового управління, основними положеннями якої є: встановлення величини винагороди, яка компенсує витрати праці, застосування стандартизації та спеціалізації праці, використання психологічних аспектів стимулювання персоналу [2]. В 20-ті роки ХХ ст. Мейо Е. довів, що стимулювання по типу батога й пряника є недостатнім, що дозволило йому заснувати новий напрямок менеджменту – концепцію "людських відносин" (концепція "психологічної" людини), яка домінувала до середини 50-х років ХХ ст. [3, С.23]. З середини ХХ ст. набув розвиток теорій, сконцентрованих на аналізі потреб та їх впливу на стимулювання і мотивацію праці. До найбільш відомих теорій цього періоду відносяться: теорія ієрархії потреб (Маслоу А.) [4]; теорія ERG (Альдерфер К.); теорія набутих потреб (Мак Клелланд Д.) [5]; теорія двох факторів (Герцберг Ф.) [6]. Маслоу А. [4] довів, що "люди постійно відчувають які-небудь потреби, групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні по відношенню один до одного; потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей; зазвичай людина відчуває одночасно декілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії, а іноді протидії" [4]. Герцберг Ф., навпаки, сформував двофакторну модель стимулювання праці: одночасно задоволеність та незадоволеність людини своїми діями, причому залежно від стимулювання та урахування гігієнічних факторів (факторів "здоров'я", умов праці), використання мотивуючих факторів ("задоволення"), настрій змінюється до одного з полюсів. Ця модель лягла в основу програми "збагачення" праці [6].

Школа "людських відносин" (Фоллет М., Мейо Е., Гаст А. та ін.) пропонує впровадження колективних форм організації та стимулювання праці, врахування раціоналізаторських пропозицій працівників щодо удосконалення системи організації праці і технологічних процесів, створення сприятливого морального клімату. Наступним розвитком теорії стимулювання та мотивації праці була поява ситуаційного напрямку менеджменту (Адамс С., Келлі Дж., Хайдер Ф. та ін.) [7], основним положенням якої було впровадження систем групового матеріального стимулювання, використання гнучких форм робочого часу, програм поліпшення психологічного клімату в колективі.

Дві концепції "теорія ікс" і "теорія ігрек" Д. Мак Грегора є практичним та теоретичним впровадженням методів стимулювання і мотивації в рамках школи

"людських відносин" [8], школа "соціальних систем" (Борнард Ч.) базується на "комбінації інтересів працівників з інтересами фірми в цілому на основі забезпечення задоволення працівником своїх потреб в організації", школа "соціальних систем" є концепція "адміністративної" людини Саймона Г., основне положення якої полягає в тому, що необхідна так звана "ідентифікація індивіда з організацією", в якій відбувається певний баланс між спонуканнями до праці і особистим внеском працівника, при якому він повинен підкорити свої особисті цілі цілям підприємства, брати активну участь у його діяльності, віддаючи всю свою енергію реалізації його цілей. Таким чином, проведений теоретичний огляд послідовності виникнення та розвитку теорії стимулювання праці дозволяє визначити, що в більшості з них за головний стимул праці вважається матеріальний у вигляді певних виплат працівнику (заробітної плати, "достатнього денного виробітку" та ін.) та згрупувати їх в п'ять наукових шкіл, хронологічна послідовність та змістовність яких наведена на рис. 1.

До теорії школи "контрольованих заробітків" можна віднести теорію національного доходу Дж. М. Кейнса [9, С.66-80], де вважається, що стимулювання праці на макrorівні повинно бути спрямованим на забезпечення повної зайнятості як функції національного доходу, яка дорівнює сумі компенсацій з приватних і державних інвестицій. Автономні інвестиції запускають у хід механізм мультиплікатора (множника), який у теоріях Р. Кана й Дж. Кейнса [9] при наявності вільної робочої сили і додаткових потужностей збільшення інвестицій у який-небудь одній з галузей викликає приріст доходу не тільки в даній галузі, але й в усіх пов'язаних з нею сполучених галузях, тому що туди направляється додатковий імпульс попиту. У результаті загальне збільшення доходу може виявитися більшим, ніж первісне збільшення автономних інвестицій.

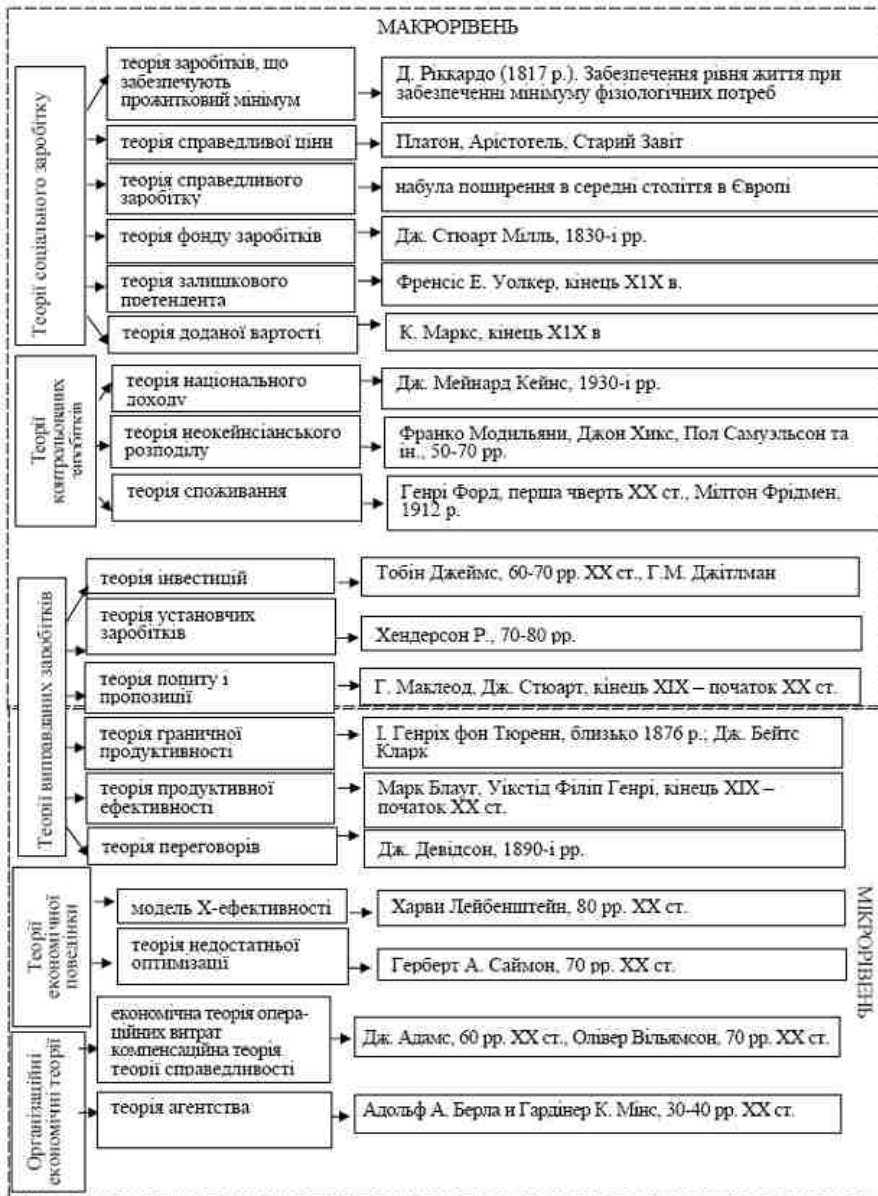


Рис. 1. Класифікація та періодизація теорій стимулювання праці

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5]

Теорія некейнсіанського розподілу, яка також належить до школи "контрольованих заробітків", є подальшим розвитком теорії національного доходу у поясненні можливості забезпечення повної зайнятості без конфлікту із стандартами життя. Теорія споживання Форда базується на постулаті, що працівники, робота яких оцінюється досить високо, мають споживати більше товарів і послуг, що, в свою чергу, сприятиме розширенню бізнесу. Теорія споживання Фрідмена, як і теорія життєвого циклу, ґрунтується на концепції поведінки споживача І. Фішера, в якій для пояснення поведінки споживача він запропонував гіпотезу постійного доходу. Зміст цієї гіпотези полягає в тому, що рівень доходів суб'єктів господарювання підлягає коливанням у результаті впливу на них як постійних (довгострокових), так і випадкових (одноразових або тимчасових) чинників. Система стимулювання праці повинна враховувати, що споживач завжди робить найкращий набір, який може собі дозволити і його величину можна розрахувати за допомогою математичної моделі у вигляді максимізації корисності шляхом побудови функції корисності та врахування бюджетного обмеження. Розв'язок цієї задачі здійснюється за допомогою побудови функції попиту Маршалла або функції попиту Вальраса, яка ставить у відповідність кожній парі (ціни, бюджет) оптимальний споживчий кошик, що представляє собою основу для розрахунку оплати за виконану роботу [9].

До наступної групи теорій стимулювання праці (школи "виправданих заробітків") відноситься теорія інвестицій, теорія установчих заробітків, теорія попиту і пропозиції (макроекономічний підхід); теорія граничної продуктивності, теорія продуктивної ефективності та теорія переговорів (мікроекономічний підхід). Всі теорії, які відносяться до цієї школи, базуються на роз'ясненні, як складається рівень компенсації окремого працівника відповідно до витрачених ним на роботу зусиль. Теорія інвестицій і модель управління готівкою Баумоля – Тобіна показують, який вплив на макроекономічні процеси має поведінка економічних агентів. Г. М. Джітлман вважає, що для працівника ринок праці варіює залежно від обсягу інвестицій, вкладених у формування його робочого капіталу, а компенсація за працю визначається ставкою прибутку на інвестиції. Теорія установчих заробітків пропонує визначати рівень компенсації працівника в рамках певної системи. Така система передбачає враховувати складання колективного договору, мінливість взаємозв'язків розміру компенсації різних категорій працівників від результатів

роботи, а також різноманіття вибору осіб, котрі приймають рішення про величину компенсацій. За теорією попиту та пропозиції (Г. Маклеод, Дж. Стюарт) вартість товару реально може виявитися лише в ціні, тобто в грошовому виразі, виходячи з цього ціна на робочу силу визначається співвідношенням попиту і пропозиції на ринку праці, причому, якщо робочих місць небагато, а пропозиція робочої сили велика, то рівень компенсацій за виконану роботу буде знижуватися. І навпаки, якщо робочих місць в надлишку, а робочих недостатньо, то заробітки будуть збільшуватися до тієї точки, в якій криві попиту та пропозиції перетинаються. Відповідно до теорії граничної продуктивності (І. Генріх фон Тюренн; Ф. Генрі Уїкстенд; Дж. Бейтс Кларк), заробіток, який виплачується найманому працівнику, має дорівнювати вартості його продуктивності, яку він додає до продукції в цілому, тобто кожному працівникові надається сприятлива можливість збільшити розмір компенсації через підвищення власної продуктивності. Теорія продуктивної ефективності представляє собою розвиток теорії граничної продуктивності і служить певним базисом для безлічі монетарних стимулюючих інструментів теорії заробітної плати у вигляді преміальних систем, надбавок та участі у прибутках підприємства. Теорія переговорів (Дж. Девідсон, кінець XIX ст.) базується на припущеннях: по-перше – ні для якого конкретного виду роботи не існує єдиної фіксованої ставки оплати; по-друге – розмір компенсації регулюється в процесі переговорів між роботодавцем і найманим працівником в певному діапазоні, де верхня межа цього діапазону визначається максимальним розміром виплати, який роботодавець в змозі виплачувати, а нижня – мінімальною оплатою, за яку найманий працівник не відмовиться працювати. Дана теорія досі залишається практичною і виступає підґрунтям сучасної теорії компенсації.

Економічні теорії поведінки почали розвиватися у другій половині XX ст. і були пов'язані з розвитком теорій на мікрорівні, до складу яких входять теорії економічної поведінки та організаційні економічні теорії. В першій групі теорій структура і розмір оплати та стимулювання праці залежить від специфіки діяльності в певній галузі, в другій – специфіки діяльності і управління персоналом на певному підприємстві. Х. Лейбенштейн в 1980 році ввів поняття Х-ефективності, яка характеризує ситуацію, при якій "відсутня мінімізація повних витрат фірми, у т.ч. на оплату праці найманих працівників, оскільки фактичний обсяг виробництва при заданих ресурсах нижче максимально можливого рівня" [10], причому на структуру компенсаційного пакета суттєво впливає продуктивність, особистісні якості працівника і система менеджменту, існуюча на підприємстві. Додаткові обсяги продукції можна отримати через оптимізацію внутрішніх процесів.

Теорія недостатньої оптимізації, розроблена Гербертом А. Саймоном, стверджує, що менеджери працюють, обмежуючись доцільністю, при цьому, обґрунтування розміру компенсації працівникам за виконану роботу, як правило, вони "не знаходять оптимального вирішення проблем в силу браку знань, інформації, досвіду" [10].

Економічна теорія операційних витрат обґрунтована Олівером Вільямсоном [11, С.250–278], яка допускає складність, невизначеність, конфліктність процесів обміну між працівником (виконана робота) і роботодавцем (оплата за виконану роботу), при чому операційні витрати складаються з переговорних, монетарних та інших поточних витрат, які необхідно понести, щоб цей обмін відбувся. Цей обмін втілюється у систему компенсацій, яка зменшує операційні витрати. Подальший розвиток економічної теорії операційних витрат проявився у комплексному сполученні компенсаційної теорії та теорії справедливості. В основі цих теорій лежить припущення, що працівник прагне максимізувати свою корисність, здійснюючи баланс між грошовими і не грошовими аспектами роботи, причому компенсаційні відмінності між якісним та неякісним робочим місцем забезпечують випереджальну компенсацію, пов'язану з невідповідними умовами праці. При недостатності матеріальних стимулів однакові види заохочення отримують працівники з різною трудовою віддачею, що викликає в колективі відчуття несправедливості, яке, на думку автора "теорії справедливості" – Дж. Адамса, є найміцнішим демотиватором. Для обґрунтування системи компенсації Дж. Адамс вводить ряд понять: "входи" (вкладення виконавців в роботу), "виходи" (отримані персоналом винагороди за виконану роботу), "інший референт" (виконавець – еталон для порівняння якості виконаної роботи і отриманих за цю роботу матеріальних і нематеріальних винагород).

Теорію агентства вперше заснували Адольф Август Берл і Гардінер Коїт Мінс (1932 р.), в подальших дослідженнях Майкл К. Дженсен і Уільям Меклінг (1960-70-х рр.) розвинули теорію агентства як формальне поняття, де ними вводяться поняття "принципала" (сторона, яка делегує роботу іншій) і "агента" (менеджерів, управлінців нижчої ланки, виконавців роботи) та пропонується принципи створення ефективної компенсаційної політики, яка базується на вирішенні проблеми усунення відмінностей інтересів акціонерів, власників підприємства (принципалів), менеджерів (агентів) і найманих працівників. Відмінність інтересів "принципалів" і "агентів" полягає в тому, що принципал вважає за необхідність одночасно контролювати агентів і знижувати витрати контролю за результативністю трудового процесу, а агенти прагнуть кар'єрного зростання, максимізації своїх доходів та ін.

Наступними концепціями стимулювання праці були і діє досі – це соціально відповідальний та етичний менеджмент (Мазаракі А.А., Корольчук О.П.) [12], концепція економіки знань, базовими положеннями якої є розвиток інноваційно-інтелектуального потенціалу працівника (Гець В.М.) [12]; розвиток корпоративної культури (Мазаракі А.А., Лагутін, В. Д., Височин І.В.) [12]; інноваційного потенціалу працівника і форм стимулювання його інноваційної діяльності (Мних С. В., Бардаш С. В., Шевчук О. А., Федулова Л.І.) [13], стимулювання розвитку творчого потенціалу працівника (Ткаченко Т. І., Чаюн І. О., Шапавал С. Л.) [14]; соціального партнерства (Бай С.І., Бут О.) [14].

**Висновки.** Еволюція різноманітних форм стимулювання праці персоналу змінила відношення до працівників підприємства як до "робочої сили" концепцією "людський капітал", що було притаманно будь-якій суспільній формі виробництва. Проведений глибокий аналіз еволюції економічних теорій довів, що існуюча різноманітність підходів до стимулювання і мотивації праці як у минулому, так і у сучасній науці може використовуватися при конструюванні ефективної системи стимулювання праці сучасного підприємства.

#### Література.

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. / А. Сміт – М. : Ексмо, 2007. – (Серія: Антологія економічної думки) – 960 с.
2. Тейлор Фредерик Принципи научного менеджмента. Монографія. / Фредерик Тейлор – М. : Республіка, 1997. – 528 с.
3. Шкурко С.І. Стимулювання якості та ефективності виробництва. / С. І. Шкурко – М. : Мисль, 1977. – 230 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность. / А. Маслоу. СПб. : Питер., 2003. – 352 с.
5. Макклелланд Д. Мотивация человека. / Д. Макклелланд – СПб. : Питер Пресс, 1997. – 672 с.
6. Герцберг Ф. Двухфакторная теория мотивации. / Ф. Герцберг – СПб. : Питер Пресс, 1997. – 534 с.
7. Stransky E. *Über krankhafte Ideen*. / E. Stransky Wiesbaden: Bergmann, 1994. – 242 p.
8. Douglas McGregor. *Theory X and Theory Y* / D. McGregor New York: McGrawHill, 2006. – 528 p.
9. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. / Дж. М. Кейнс – М. : Гелиос АРВ, 2002. – 420 p.
10. Liebenstein H. *Allocative Efficiency vs. X-Efficiency* / H. Liebenstein // *American economic review*. – 1966. – Vol. 56. – № 3.
11. Oliver E. Williamson, Michael Wachter and Jeffrey Harris: "Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange," *The Bell Journal of Economics*, Spring, 1975. – v.6. – P.250–278.
12. Мазаракі А. А. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) / А.А. Мазаракі, В.М. Гець, О.П. Корольчук [та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі. – Вид. 2-ге, допов. – Київ: КНТЕУ, 2011. – 295с.
13. Контроль у системі інноваційного менеджменту підприємства: монографія / С. В. Мних, С. В. Бардаш, О. А. Шевчук, ін. та ; за ред. С.В. Мних. – Київ : КНТЕУ, 2011. – 452 с.
14. Бай С.І. Організаційний розвиток підприємств торгівлі: дис. Канд. екон. наук / С.І. Бай; 08.00.04-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); - Київ, 2009. – 427 с.

#### References.

1. Smit, A. (2007), *Doslidzhennja pro pryrodu i prychny bagatstva narodiv* [Research the nature and causes of the wealth of nations], Eksmo, Moscow, Russia.
2. Tejlor, F. (1997), *Principy nauchnogo menedzhmenta* [Principles of scientific management], Respublika, Moscow, Russia.
3. Shkurko, S.I. (1977), *Stimulirovanie kachestva i jeffektivnosti proizvodstva* [Stimulation of quality and production efficiency], Mysl', Moscow, Russia.
4. Maslou, A. (2003), *Motivacija i lichnost'* [Motivation and personality], Piter Press, Saint - Petersburg, Russia.
5. Makklceland, D. (1997), *Motivacija cheloveka* [Human motivation], Piter Press, Saint - Petersburg, Russia.
6. Gercberg, F. (1997), *Dvuhfaktornaja teorija motivacii* [Two-factor theory of motivation], Piter Press, Saint - Petersburg, Russia.
7. Stransky, E. (1994), *About morbid ideas*, Wiesbaden, Bergmann, Germany.
8. McGregor, D. (2006), *Theory X and Theory Y*, McGrawHill, New York, USA.
9. Keynes, D.J.M. (2002), *Obshhaya teoriya zanyatosti, procenta i deneg* [General theory of employment, interest and money], Geli'os ARV, Moscow, Russia.
10. Liebenstein, H. (1966), "Allocative Efficiency vs. X-Efficiency", *American economic review*, vol.5, pp.3.
11. Williamson, O. Wachter, M. and Harris, J. (1975), "Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange", *The Bell Journal of Economics*

*Economics*, vol.6, pp. 250-278.

12. Mazaraki, A.A. Gejec' ,V.M. and Korol'chuk, O.P. ( 2011 ), *Ekonomichni doslidzhennja ( metodologija, instrumentarij, organizacija, aprobacija )* [Economic research (methodology, tools, organization, testing) ], 2nd ed , KNTEU, Kyiv, Ukraine.

13. Mnyh, Je.V. Bardash, S.V. and Shevchuk, O.A. ( 2011), *Kontrol' u systemi innovacijnogo menedzhmentu pidpryjemstv* [Control' system of innovation management companies ], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

14. Baj, S.I. (2009), "Organizational development of commercial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Business Management, KNTEU, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 19.11.2014 р.*



ТОВ "ДКС Центр"