

УДК 330.341

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30)

**Храпкіна В. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**ORCID:** 0000-0003-3431-4369

**e-mail:** valentina\_31@i.ua

**Борецька Е. Т.**, здобувач другого рівня вищої освіти програми «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг» Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**ORCID:** 0000-0003-3429-5639

**e-mail:** emiliya.boretska@gmail.com

### Сучасні методи стимулювання праці

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню сучасних методів стимулювання праці. Розглянуто теоретичні аспекти стимулювання праці, узагальнено сучасні погляди та надано визначення поняттю стимулювання праці, систематизовано його основні функції. Визначено основні види стимулювання праці. Досліджено ефективні методи стимулювання праці у міжнародних компаніях, виокремлено успішні сучасні приклади таких стимулів та розглянуто можливості адаптації до сучасних українських реалій. Дана оцінка методам стимулювання праці на українських підприємствах. На підставі проведеного опитування працездатних респондентів визначено найефективніші матеріальні та нематеріальні сучасні стимули праці. Дано характеристику ключовим особливостям даних стимулів та обґрунтована їх статистична важливість.

**Ключові слова:** праця; стимулювання праці; ефективність праці; управління персоналом; матеріальне стимулювання праці; нематеріальне стимулювання праці.

**Khrapkina Valentyna**, Doctor of Economics, Professor, National University of "Kyiv-Mohyla Academy", Faculty of Economics, Department of Marketing and Business Management, Professor

**Boretska Emiliia**, student, National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

### Modern Methods of Labor Incentives

**Abstract. Introduction.** The article is devoted to the question of modern methods of labor stimulation. The research considers the theoretical aspects, formed a complete picture of the concept of labor incentives, systematized its main functions.

**Purpose.** The article substantiates the stimulation of labor as an impact not directly on the individual, but on external circumstances through benefits - incentives, which in turn motivate the worker to a certain behavior. Having considered the theoretical aspects, such functions of labor stimulation as moral function, social function and economic function are singled out.

**Results.** The main types of labor incentives (tangible and intangible) are identified, the details of these functions are detailed. In the research, material incentives are understood as monetary and non-monetary. Under the intangible, in turn, socio-psychological, creative and free time. A graphic image of all types of work incentives is made. The research of effective methods of labor stimulation in international companies is considered. Successful current examples of such incentives among global companies such as Google, Ultimate Software, Hilcorp Energy, NetApp, Chesapeake Energy, JM, Mayo Clinic, Stryker, Producers Assistance Corporation, Intel, Aflac, Hasbro, Robert W. Baird & Co., GoDaddy and Zappo. A research by Work.Ua has been developed, which identifies effective methods of stimulating work on the example of Ukrainian companies. The author's own research was conducted based on a survey of 208 respondents, including 74.5% of women and 25.5% of men of working age who had experience working in Ukrainian or international companies.

**Conclusion.** According to the results of the study, the most effective tangible (salaries, bonuses and allowances, payment of advanced training courses, health and life insurance, payment for food and transport) and intangible (staff and management respect, career opportunities, flexible work schedule, opportunity to implement creative skills, verbal recognition of the employee) modern work incentives. The key features of these incentives are characterized and their statistical importance is highlighted.

**Keywords:** work; labor incentives; labor efficiency; personnel management; tangible labor stimulation; intangible labor stimulation.

**JEL Classification:** M12.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання, глобалізаційні процеси, посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем стимулювання персоналу. За останні роки через вплив пандемії COVID-19 майже всі компанії стикнулися з необхідністю підвищення

ефективності праці. Більшість компаній перейшли у режим онлайн. Майже усі фірми отримали збитки, а робітники втратили стимул до ефективної праці. Отже, з'являється необхідність більш ґрунтовного підходу до стимулювання працівників.

Стаття надійшла до редакції: 28.05.2021

Received: 28 May 2021

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних аспектів стимулювання праці зробило чимало вітчизняних та світових науковців: Н. Овсюк, В. Концева, А. Медік, Г. Рижанкова, Р. Федоряк, М. Воронцова, Н. Крахмальова та інших [1-5]. Серед світових науковців чималий вклад внесли Дж. Адамс, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, М. Фридман та інші [6-9].

Попри численні напрацювання, практично відсутні праці, які розкривають сучасні методи стимулювання праці в умовах пандемії. Окрім того, динамічне зовнішнє середовище та сучасні виклики розвитку України актуалізують новітні дослідження з даного питання.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є аналіз сучасних методів стимулювання праці та їх ефективності в умовах пандемії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У кожного співробітника, окрім конкретних умов роботи на підприємстві, є ще і власні особистісні передумови та мотиви, які спонукають до повсякденного виконання власних зобов'язань. При управлінні колективом важливим є процес мотивації та стимулювання. Дієве стимулювання передбачає створення умов виробничого процесу, при яких збільшення результативності досягається при мінімальних витратах праці. Визначаючи спонукальні моменти до трудової діяльності людини, потрібно з'ясувати їх сутність, різницю та відмінні риси [1].

Під стимулюванням науковці розуміють вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які водночас спонукають робітника до певної поведінки [2].

Стимулювання грає вагомую роль, оскільки воно спрямоване на мотивацію співробітника до високоякісної праці, яка не лише покриває витрати роботодавця на організацію процесу виготовлення, оплату праці, а й дозволяє отримати конкретну вигоду.

Сформувати повне уявлення про поняття стимулювання праці дозволить виокремлення таких його функцій як моральна, соціальна, економічна.

Моральна функція полягає у тому, що стимули до праці створюють функціональну актуальну угоду, моральний публічний клімат в суспільстві. При цьому принципово гарантується обґрунтована система стимулів з урахуванням звичаїв та історичного досвіду.

Соціальна функція гарантується формуванням громадської структури суспільства крізь всілякий ступінь прибутків, який певною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей.

В економічній функції стимулювання праці сприяє підвищенню продуктивності виробництва. Як відомо, до організації стимулювання праці висуваються конкретні вимоги: комплексність, диференціація, еластичність і оперативність. Комплексність передбачає згоду моральних і матеріальних, колективних і персональних стимулів, сенс яких знаходиться в залежності від системи розкладів до управління персоналом, досвіду і традицій фірми.

Диференціація означає особистий підхід до стимулювання різних прошарків і груп співробітників. Еластичність і оперативність полягають у незмінному перегляді стимулів в залежності від змін, що відбуваються в суспільстві та колективі.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що методи стимулювання праці можна поділити на кілька категорій (рис. 1) [3].

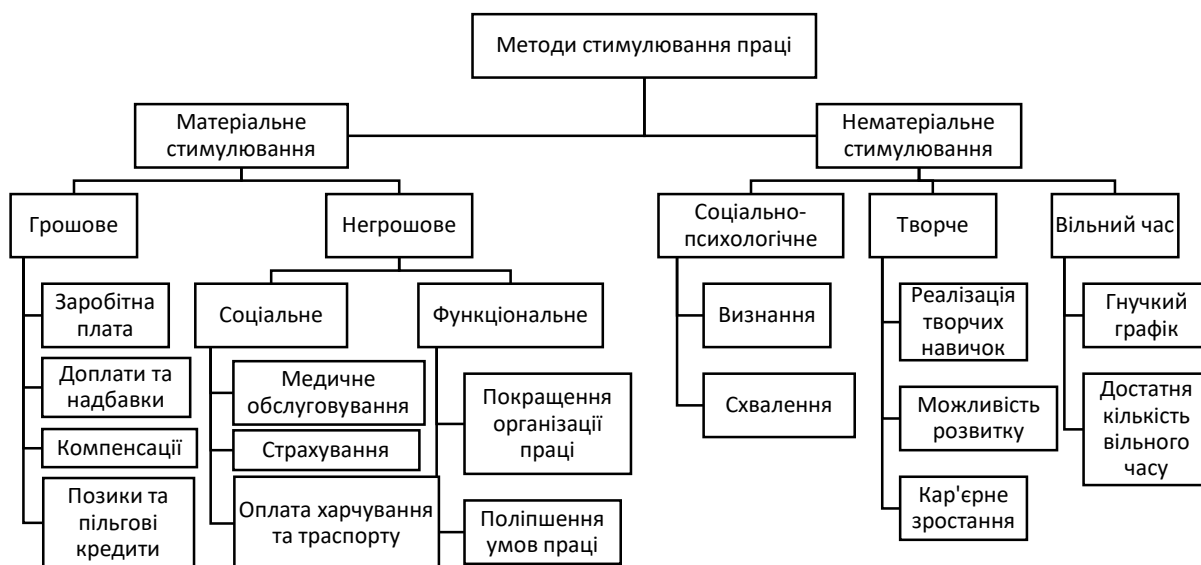


Рисунок 1 – Основні методи стимулювання праці

Джерело: побудовано автором за даними [3]

Матеріальне грошове симулювання праці в першу чергу містить оплату праці працівників. Існують дві системи оплати праці: тарифна та безтарифна.

Сучасною формою стимулювання є участь в підприємстві, яке включає участь у прибутку та у власності. При розподілі серед співробітників частини прибутку використовуються два види мотивації: викликається почуття причетності до справ компанії за допомогою матеріальної винагороди. Прив'язка розміру премій до результатів бізнесу дозволяє співробітникам побачити зв'язок між своєю роботою і досягненнями компанії, а, отже, і величиною своєї премії.

Прогресивною формою стимулювання вважається роль в підприємстві, яка включає роль в вигоді, у власності. При розподілі між працівниками частини вигоди застосовуються 2 типи мотивації: викликається відчуття залученості до справ фірми завдяки матеріальній винагороді. Прив'язка обсягу премій до підсумків бізнесу дозволяє працівникам побачити зв'язок між своєю роботою, досягненнями фірми та величиною власної премії.

Бонуси як грошова винагорода виплачуються працівникові понад зарплату і пов'язані з продуктивністю в конкретному часовому інтервалі.

Матеріальне негрошове стимулювання регулює поведінку об'єкта управління на базі застосування матеріальних благ, які не можуть видаватися за кошти або ж вважаються дефіцитними, у результаті чого їх розподіл надано суб'єкту управління (розподіл квартир, путівок, дефіцитних продуктів і т. д.).

Цей вид стимулювання, на наш погляд, має ряд особливостей:

- по-перше, матеріальні негрошові стимули не мають подібної універсальності, як матеріальні, грошові, тобто в них відчують потребу не всі;

- по-друге, тривалість циклу відтворення необхідності для більшості стимулів обмежена; величезна чисельність матеріальних не грошових стимулів містить характер разового впливу і підтримка активності працівників потребуватиме залучення інших матеріальних не грошових стимулів;

- по-третє, матеріальні негрошові стимули не мають подільності.

Нематеріальні (моральні) способи стимулювання праці поєднують в собі соціально-психологічні, творчі стимули та вільний час. Застосування цих стимулів у комплексі дозволяє досягти найвищої продуктивності.

Для ефективного використання нематеріальних стимулів потрібно:

- наявність положення про моральне заохочення;
- впровадження різних форм морального схвалення в інтересах становлення творчої ініціативи та активності;

- моральне схвалення підкріплювати заходами матеріального стимулювання, гарантувати правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів, безперервно їх вдосконалювати відповідно до завдань;

- при будь-якому моральному схваленні співробітника широко інформувати трудовий колектив;

- нагороджувати й оголошувати подяку урочисто;
- заохочувати співробітників вчасно – одразу після досягнення конкретних досягнень;

- розвивати нові форми схвалення і встановлювати моральну відповідальність кожного співробітника за доручену справу;

- дотримуватися затвердженого порядку внесення записів про схвалення в трудові книжки працівників [3].

Robinson Resource Group виділяє 15 ефективних стимулів праці на основі даних зі 100 успішних міжнародних компаній. Дані стимули виходять за рамки стандартної програми пільг & 401K [4].

«Підвищення заробітної плати, як правило, ефективно протягом трьох місяців, – доповідає Річард Бід, віце-президент з людських ресурсів Telus Corp; без подальших стимулів мотивація зникає» [4].

У дослідженні Robinson Resource Group представлені такі стимули праці на прикладі найуспішніших світових компаній (табл. 1).

Отже, для того, щоб компанія ефективно функціонувала, потрібно не лише своєчасно сплачувати заробітну плату, а й використовувати у комплексі переваги, стимули та інноваційні практики. Це дозволить зберегти найбільший актив – працівників [4].

Результати проведеного опитування на Work.ua свідчать, що понад п'ятдесят відсотків українців (56%) готові працювати вдвічі ефективніше за наявності достойної оплати праці. Третя частина опитаних (31%) вважають, що підвищений оклад збільшить їх продуктивність наполовину. Достойний рівень заробітної плати не позначиться на продуктивності праці 3% українців.

Отже, було встановлено черговість цінностей. 67,2% співробітників вважають грошову винагороду за найкращий спосіб мотивації. Належні пріоритетні методи мотивації – це вивчення, похвала і подарунки.

Розглядаючи способи стимулювання, слід позначити, що останнім часом в одному ряду з поширеними стереотипними способами (заробітна плата, премії, подяки) з'являються інноваційні способи стимулювання. Останні вважаються дуже актуальними для передових українських компаній в умовах обмежених фінансових ресурсів [5]. Загалом, запропонувати заохочення співробітникам – це чудовий метод схвалення за продуктивну роботу [6].

Таблиця 1 Сучасні стимули праці на прикладі світових компаній

Стимул праці	Приклад успішної світової компанії
Оплачувані понаднормові відпустки	Ultimate Software – розробник програмного забезпечення для управління людьми, такого як Quicken Loans, кожні два роки надає працівникам оплачувану понаднормову відпустку.
Великі грошові стимули за великий вклад у компанію	Компанія Hilcorp Energy пообіцяла працівникам, що якщо компанія подвоїть рівень виробництва та резерви за п'ять років, кожен працівник отримає чек на 100 000 доларів. За раніше досягнуто мету компанія сплатила 400 співробітникам винагороду грошима та новим автомобілем.
Постійна подяка за роботу	Часто працівники просто хочуть, щоб їх визнали за хорошу роботу. Проста подяка від генерального директора може надихнути на продуктивну працю. Співробітники NetApp часто отримують шанс отримати спеціальне визнання. Заступник голови Том Мендоза просить керівників повідомляти його, коли вони добре пораються з роботою, а потім щодня телефонує від 10 до 20 працівників, щоб подякувати їм.
Бонуси за дотримання регламентів	У 2011 році компанія Chesapeake Energy виплатила понад 8 мільйонів доларів США як бонуси за дотримання техніки безпеки більш ніж 6000 співробітникам компанії.
Медичне страхування, допомога, оплата тестів та вакцин	На сімейних підприємствах JM оздоровчі та оздоровчі центри, в яких працюють лікарі, медсестри та інші медичні працівники, зараз функціонують у восьми місцях цього дистриб'ютора Toyota, забезпечуючи первинну медичну допомогу, огляди здоров'я, повне обстеження, вакцини та лабораторні тести майже без жодних витрат працівникам.
Догляд за сім'єю працівника	Якщо працівник Google помирає, працюючи у технічному відділі, чоловік або дружина працівника отримує 50% зарплати померлого, незалежно від того, як довго чи коротко він працював, щороку протягом наступного десятиліття.
Безоплатне відвідування психолога та масажиста	Співробітники клініки Мейо можуть отримати масаж в робочий час, тоді як «зона антистресу» його закладу в Аризоні пропонує ресурси для подолання тривоги на роботі.
Веселощі в офісі	Stryker, виробник медичних приладів, підтримує веселощі, пропонуючи на місці столи для пінг-понгу та проводячи різноманітні ігри.
Система «бонусів» та/або «балів» за виконане завдання	Producers Assistance Corporation, намагаючись оновити свою програму стимулювання, обрала подарункові картки, як заохочення. Коли працівник виконує певні дії, наприклад, відвідує засідання з техніки безпеки, бали завантажуються на його картку. Ці бали можна витратити на корпоративні подарунки.
Відшкодування вартості навчання	Intel пропонує 50 000 доларів для відшкодування вартості навчання та оплачувану відпустку протягом восьми тижнів кожні сім років. Лише минулого року нею скористались 4067 співробітників.
Групові заходи	Страховий гігант Aflac проводить щорічні тижневі групові заходи; минулого року це включало відвідування тематичного парку, показ фільмів, катання на ковзанах та щоденні роздачі подарунки.
Оплачувана відпустка уже у перший рік роботи	Hasbro, друга за величиною у світі компанія з виробництва іграшок, посилила свою політику відпусток, давши новим працівникам три тижні вихідних у перший рік, замість того, щоб чекати п'ять років.
Відсотки від екстраприбутку	Сімдесят вісім відсотків компанії Robert W. Baird & Co. належать керівництву, що не має вищого рівня. Усі погодинні та зарплатні співробітники отримують щорічні внески на частку прибутку від пулу, який становить 10% чистого операційного доходу компанії Baird до оподаткування.
Спортивні активності та оплата спорту	GoDaddy щомісяця відкладає гроші, які використовуються для вивезення працівників за межі робочих місць для проведення спортивних заходів.
Конкурс «Працівник місяця»	Zarro має досить нетрадиційну програму, яка називається "Працівник місяця". Щомісяця кожному працівникові Zarro дають 50 доларів, які вони можуть "дати" колезі у вигляді бонусу та як спосіб визнати цього колегу за чудову роботу. Раз на місяць керівники Zarro вибирають ім'я серед робітників, яким було надано 50 доларів США, і називають його "Працівник місяця". Працівник місяця виграє крите місце для паркування, подарункову карту Zarro на 150 доларів та фірмовий одяг.

Джерело: побудовано автором за даними [4]

У деяких випадках, зокрема на виробництві, не можна виокремити ефективність роботи окремого співробітника, тому що певна кількість працівників разом

роблять одну операцію. У цих випадках краще встановити масову схему схвалення. Тут премія розраховується для групи співробітників і загальна сума

розподіляється між членами групи пропорційно заробітній платі кожного працівника [7].

Для виявлення найефективніших стимулів праці було проведено опитування, в якому взяли участь 208 респондентів, серед яких 74,5 % жінок та 25,5 % чоловіків працездатного віку.

Перші чотири питання визначали цільову аудиторію (стать, вік, зайнятість та місце роботи). Далі респондентам потрібно було обрати, які матеріальні та нематеріальні стимули праці допомагають їм бути продуктивними. В останньому питанні респонденти мали визначитися, які стимули для них важливіші: матеріальні чи нематеріальні.

За результатами дослідження виявлено, що респонденти до п'яти найефективніших матеріальних стимулів праці віднесли: заробітну плату (за що віддали свій голос 89,4 % опитаних); бонуси та надбавки (66,8 %); оплату курсів підвищення кваліфікації (58,7 %); медичне страхування та страхування життя (41,8 %); оплату харчування та транспорту (37 %).

До п'яти найефективніших нематеріальних стимулів праці увійшли: повага колективу та керівництва (85,6 %); можливість кар'єрного зростання (82,7 %); гнучкий графік роботи (74,5 %); можливість реалізувати творчі навички (55,3 %); словесне визнання працівника (51,9 %) (рис. 2).

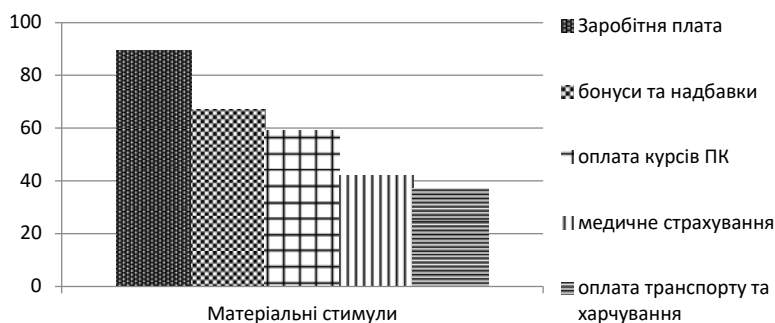


Рисунок 2 – Найефективніші матеріальні стимули

Джерело: побудовано автором за даними власного дослідження

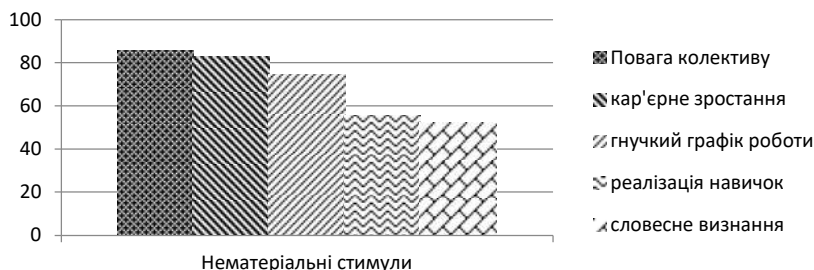


Рисунок 3 – Найефективніші нематеріальні стимули

Джерело: побудовано автором за даними власного дослідження

Найцікавішим елементом дослідження стала пропозиція респондентам обрати, які стимули для них є найважливішими: матеріальні чи нематеріальні. 56,7% опитаних відповіли, що матеріальні, та 43,3% – нематеріальні. Потрібно відзначити, що жоден респондент не залишив без уваги питання щодо важливості тих чи інших стимулів.

**Висновки.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження було доведено, що сучасні умови господарювання, глобалізаційні процеси, посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем стимулювання персоналу. Проведене опитування респондентів щодо стимулювання праці засвідчило,

що матеріальні і нематеріальні стимули є вкрай важливими, а їхній розвиток й удосконалення мають велике значення для ефективного стимулювання працівників, особливо під час пандемії. До найефективніших матеріальних стимулів праці відносяться: заробітна плата, бонуси та надбавки, оплату курсів підвищення кваліфікації, медичне страхування та страхування життя, оплату харчування та транспорту. Серед нематеріальних – повага колективу та керівництва, можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, можливість реалізувати творчі навички, словесне визнання працівника.

### Література:

1. Овсюк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. 4. No 53. С. 314-315.
2. Концева В.В., Рижанкова Г.М. Мотивація та стимулювання в сучасних умовах. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2011. Вип. 8. С. 322.
3. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2014. Вип. 2. С. 3–7.
4. Robinson Resource Group. Rewarding your employees: 15 examples of successful incentives in the corporate world. 2010. URL: <https://rrgexec.com/blog/rewarding-your-employees-15-examples-of-successful-incentives-in-the-corporate-world/> (дата звернення 01.04.2021).
5. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа Підприємницькі ініціативи*. 2017. С. 273.
6. Max Freedman. Want to Boost Employee Productivity? Offer an Incentive. 2020. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/8506-employee-productivity-incentives.html> (дата звернення 01.04.2021).
7. Kalpana R. Wage Incentive Plans: Objectives, Advantages, Limitations and Types. 2020. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/wage/wage-incentive-plans-objectives-advantages-limitations-and-types/2539> (дата звернення 01.04.2021).
8. Frank H. Stephen. Efficient Labour Organization: Incentives, Power and the Transactions Cost Approach. London: The Macmillian Press LTD, 1984. P. 221.
9. Bob Nelson. 1501 Ways to Reward Employees. New York: Workman Publishing Company, 2012. P. 576.
10. Google Forms. Програмне забезпечення веб-сайт. URL: <https://docs.google.com/forms/> (дата звернення 03.04.2021).

### References:

- 1 Ovsyuk, N.V. (2014). Motivation and stimulation of labor: the essence of concepts and their reflection in accounting. *Innovative Economy*, 53, 314-315 [in Ukrainian].
- 2 Kontseva, V.V., Ryzhankova, G.M. (2011). Motivation and incentives in modern conditions. *Project management, systems analysis and logistics. Technical series*. 8th ed., 322. [in Ukrainian].
- 3 Medic, A.A. (2014). Improvement of the organization and stimulation of labor at the enterprise. *Technologies and design*, 2, 3–7 [in Ukrainian].
- 4 Robinson Resource Group. Rewarding your employees: 15 examples of successful incentives in the corporate world. (2010). Retrieved from: <https://rrgexec.com/blog/rewarding-your-employees-15-examples-of-successful-incentives-in-the-corporate-world/>
- 5 Vorontsova, M.M., Krakhmalova, N.A. (2017). Motivation of staff as a tool to improve the activities of the enterprise. *Entrepreneurial Initiatives*, 273 [in Ukrainian].
- 6 Max Freedman. Want to Boost Employee Productivity? Offer an Incentive. (2020). Retrieved from: <https://www.businessnewsdaily.com/8506-employee-productivity-incentives.html>
- 7 Kalpana R. Wage Incentive Plans: Objectives, Advantages, Limitations and Types. (2020). Retrieved from: <https://www.businessmanagementideas.com/wage/wage-incentive-plans-objectives-advantages-limitations-and-types/2539>
- 8 Frank H. Stephen (1984). Efficient Labour Organization: Incentives, Power and the Transactions Cost Approach. London: The Macmillian Press LTD.
- 9 Bob Nelson (2012). 1501 Ways to Reward Employees. New York: Workman Publishing Company.
- 10 Google Forms Software. Retrieved from: <https://docs.google.com/forms/>

