

МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЯКІ САМОРОЗВИВАЮТЬСЯ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Актуальність проблеми стимулювання й заохочення персоналу за досягнення і заслуги в роботі не викликає сумнівів. Ця проблема за своєю сутністю є міждисциплінарною, тому її доцільно розглядати з різних точок зору: психології, економіки, соціології, педагогіки, суспільствознавства, політики, менеджменту та ін.

Дослідники психолого-педагогічного напрямку виділяли такі її аспекти, як задоволення потреб різного рівня (К. Альдерфер, Д. Мак-Клеlland, А. Маслоу), мотивація до роботи (Ф. Герцберг, А. Колот), готовність особистості до самоосвіти та самовдосконалення (С. Рубінштейн, Д. Узнадзе), особистісний ьрозвиток (О. Леонтьев), творча активності (Г. Костюк, В. Мерлін, Н. Талізін), наукова організація праці (Г. Спенсер), професійна етика (Р. Харрісон), професійне спілкування (І. Салбергер, Б. Скіннер). Всесвітньо відомі зарубіжні (Г. Емерсон, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор та ін.) та вітчизняні вчені-економісти (В. Гриньова, М. Дороніна, О. Новікова, В. Онікієнко та ін.) розглядали у своїх роботах питання управління персоналом, плинність кадрів, продуктивність праці, ефективність виробництва тощо. Наше дослідження передбачає аналіз соціально-економічного аспекту цієї проблеми.

Мета статті – виділити та обґрунтувати ефективність методів заохочення та стимулювання персоналу, що по-різному реалізуються у традиційних організаціях і тих, які розвиваються шляхом самонавчання.

Аналіз наукової літератури підводить до висновку про те, що розв'язання цієї проблеми передбачає використання економічних (матеріальних) і соціально-психологічних (нематеріальних, моральних) методів впливу на трудову поведінку окремого працівника або колективу в цілому з метою досягнення високої результативності роботи підприємства (організації, фірми, компанії, корпорації). Таким чином, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування організації.

Зазначимо, що економічні методи стимулювання персоналу передбачають матеріальне заохочення: безпосереднє через виплату грошових сум (заробітна плата, премії, доходи від прибутку, вручення подарунків, продукції та ін.) і опосередковане (ціни, податки, кредити, наданням будь-яких послуг, пільг та ін.). У свою чергу соціально-психологічні методи (або моральні заохочення) не пов'язані із наданням працівникові матеріальних цінностей. Сутність морального заохочення полягає в офіційному та прилюдному визнанні досягнень працівників та їх особливій ролі у загальних успіхах підприємства.

Погоджуємося з думкою вчених про те, що співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації є основою для використання керівництвом різних методів стимулювання і заохочення працівників до роботи. Проте, у фірмах, які саморозвиваються, ці методи мають певні особливості.

Слід наголосити, що традиційні організації в нашому розумінні – це переважно державні установи закритого типу, з ієрархічною структурою, статичною діяльністю, не орієнтованою на розвиток, з відчуженими стосунками працівників, а також приватні підприємства, що у своєму розвитку проходять стадії народження, розквіту, занепаду й загибелі [2, с. 276].

Натомість, організація, яка самонавчається, являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктуровується в динамічному середовищі. Це відносно нове явище в сучасному житті, яке активно набирає обертів і потребує ґрунтовного дослідження.

У таких організаціях система стимулювання та заохочення вибудовується з певними особливостями, серед яких можемо виділити найбільш суттєві:

- 1) встановлення рівня заробітної плати;
 - 2) співвідношення між заробітною платою і преміями;
 - 3) залежність матеріального заохочення від рівня прибутку компанії;
 - 4) довгострокові стимули;
 - 5) додаткові матеріальні заохочення;
 - 6) створення сприятливих умов праці;
 - 7) нематеріальні заохочення та стимулювання;
 - 8) навчання та розвиток персоналу;
- Розглянемо детальніше кожну із них.

1. **Заробітна плата.** У звичайних організаціях матеріальне стимулювання працівників проводиться за встановленою ще в радянський час системою адміністративно-командного господарювання, яка керується Кодексом законів про працю України (статті 143-146) та Типовими правилами внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ, організацій (затверджених Постановою Держкомпраці СРСР за погодженням з ВЦРПС від 20 липня 1984 р. № 213) [1].



Слід зауважити, що на сьогоднішній день у більшості таких організацій заробітна плата не стимулює працівників до творчої, свідомої праці на благо підприємства, оскільки вона не відповідає основним ринковим критеріям оплати праці і, в силу своєї мізерності, не дозволяє забезпечити рівень життя, відповідний гідності людини. Тому у фірмах, які саморозвиваються, політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомо ініціатива персоналу була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працюю як власний дохід, так і загальний прибуток фірми.

Керівники таких фірм прагнуть, щоб рівень зарплати та інших матеріальних виплат був вищим, ніж у середньому на ринку, адже це в значній мірі сприятиме вирішенню кадрового питання – на вакантні посади такої організації стоятиме черга, з неї вже можна буде обирати найкращих. Такі фірми часто використовують аналітичні системи заробітної платні, особливість яких – диференційна оцінка в балах ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці, тощо. Прикладом можуть бути система змінної заробітної плати, групової заробітної плати, доплата за знання і компетенції, а також різного роду компенсації [5, с. 194]. Для того, щоб розробити подібну систему матеріального стимулювання, компанія створює комітет по винагороді. На розробку системи винагороди компанії витрачають кілька місяців.

2. Співвідношення між заробітною платою і преміями. Загальновідомо, що додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії. Преміювання коливається від 10 до 50% окладу в залежності від посади. Проте, як свідчить практика, внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників у звичайних організаціях вона перетворилась на просту добавку до посадового окладу.

Доцільно акцентувати увагу на тому, що нині активно втілюються в життя ті тарифні системи оплати праці, при яких заробітна плата має формуватись під впливом таких постійно діючих чинників, як складність, інтенсивність, відповідальність, умови праці, а розміри премій та інших винагород на основі таких змінних факторів, як ініціативність, старанність, підприємливість, винахідливість тощо.

Фірми, що саморозвиваються, виплачують співробітникам щомісячні, щоквартальні та річні премії (компенсації, дотації) як відсоткові, так і в розмірі повного окладу. Вони застосовуються з урахуванням фінансового стану підприємства, професійного, освітнього, вікового стану працюючих та інших факторів. Їх розмір та частота зростають пропорційно рангу працівника корпоративної ієрархії.

Відзначимо, що останнім часом окреслилася тенденція не до зростання частки заробітної плати в доході, а до збільшення бонусно-преміальних компенсацій, які покликані виконувати свою головну функцію – стимулюючу. Працівники, котрі безпосередньо приносять гроші в компанію та керівники відділів продаж заробляють бонуси, які становлять від 50 до 200 % зарплати. Зазвичай, подібна інформація є конфіденційною і не розголошується.

3. Залежність матеріального заохочення від рівня прибутку компанії. Традиційні організації, зазвичай, фінансуються із державного бюджету і додатковий прибуток, якщо він є, не розподіляється між співробітниками, а іде до того ж таки бюджету. Тобто працівникам байдуже, має їхня організація прибуток чи ні. Інколи керівництво може виділити премію, але це швидше сприймається як виключення, а не як правило.

У фірмах, що саморозвиваються, з метою забезпечення особистої зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів, акціонери компанії укладають додатковий контракт, який є доповненням до основного. У ньому розписані права власності та обсяг правомочностей працівника, а також компенсаційний пакет, що включає основну заробітну плату, річний бонус за результатами діяльності та довгострокові стимули. З метою утримання кваліфікованих робітників на тривалий час, їм пропонують керівництвом спеціальними програмами, участь в управлінні в будь-якій формі (наприклад, у роботі комітету планування, комітету винагород), володіння частиною акцій компанії – так звані опціони. Опціон – це право на купівлю частини акцій компанії (інколи на пільгових умовах) за визначеною ціною з відповідним розподілом прибутку, тобто розмір винагороди безпосередньо залежить від зростання капіталу компанії. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їхній прибуток у пряму залежність від успіху компанії [5, с. 205].

4. Довгострокові стимули. У більшості звичайних організацій спостерігається пличність кадрів. Не зважаючи на це, молодим спеціалістам сьогодні проблематише влаштуватися на роботу, оскільки скрізь потрібен стаж, а як його заробити, коли нікуди не беруть. Тому молодь часто використовують як тимчасову дешеву робочу силу.

Слід зауважити, що працівники з великим стажем також потерпають. Про них часто забувають, не підвищують зарплату, не просувається їхня кар'єра. Якщо люди багато років поспіль добросовісно виконують свою роботу і не жаліються, керівництво вважає, що їх все влаштує і вони нічого не потребують. Навіть більше того, поширюється тенденція, коли співробітник довго працює на цьому місці, отже йому нема куди іти і нікуди він не дінеться. Таким співробітникам доводиться самим за себе нагадувати. Інколи спрацьовує прийом – пустити слух про те, що знайшли іншу роботу. Тоді керівництво намагається певними заходами затримати співробітника.

Загалом же, як стверджують експерти, у пострадянській практиці заохочення співробітників до цього часу залежить не від вислуги років чи інших об'єктивних показників, а від ставлення до нього керівництва.

В організаціях, що саморозвиваються, з метою утримання на робочому місці висококваліфікованих кадрів, які сприяють престижу фірми, складають «проекти службового зростання» або «плани розвитку кар'єри», як для керівного, так і для лінійного персоналу. У них передбачається план фахового і посадового зростання на ряд років.

У деяких країнах (наприклад, у Японії) заробітна плата працівника прямо залежить від тривалості стажу в одній фірмі. Система так званого «довічного найму» передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. Правда, якщо працівник переходить на нову роботу, він втрачає все, напрацьоване на попередньому місці. Стартові заробітні плати у японських компаніях низькі [3, с. 45].

До довгострокових стимулів можна віднести також відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, кредити тощо.

5. *Додаткові матеріальні стимули та заохочення.* Їх можна розподілити на «стандарт» і «креатив». У звичайних організаціях прослідковуються поодинокі спроби введення додаткових матеріальних стимулів та заохочень. В окремих випадках це може проявлятися на рівні керівник-співробітники у невеликому підрозділі за власний рахунок керівника або використання спонсорських коштів. Натомість про креативні методи заохочення та стимулювання, як системне явище, там навіть мова не ведеться.

В організаціях, які саморозвиваються, звичними («стандартними») стали такі види додаткового стимулювання персоналу, як:

- дотації на транспортні витрати, оплата мобільного зв'язку;
- харчування протягом робочого дня: зранку фрукти в офіс, безкоштовні обіди, вода, кава, чай;
- матеріальна допомога в особливих та екстремальних випадках (при стихійних лихах, нещасних випадках, виробничому травматизмі);
- оплата медичних послуг, поліси додаткового медичного страхування; страхування життя і майна;
- одноразові виплати до свят і значимих для співробітників подій: ювілей, весілля, народження дитини, подарунків першокласнику, допомога при виході на пенсію;
- додаткові оплачувані відпустки, можливість використання відпустки частинами;
- санаторно-курортне оздоровлення; відпочинок у пансіонатах на вихідні чи святкові дні;
- фізкультурно-спортивні та культурно-розважальні заходи, спортивні заняття протягом робочого дня, активний відпочинок на природі у вихідні дні, туризм;
- безпроцентні позички, отримання пільгового кредиту для придбання житла, транспортного засобу, меблів, техніки, тощо;
- продаж товарів за пільговими цінами, натуральні виплати, безкоштовне забезпечення товарами, які виробляє фірма, тощо.

Є серед заохочень і менш традиційні («креативні»): повне медичне забезпечення, дитячий садок в офісі, офісний фітнес-центр, класи йоги, клубні карти або часткова оплата членства в спортивному клубі, можливість працювати на відстані і по гнучкому графіку та багато інших.

Наприклад, компанія SAS (розробник програмних інтелектуальних бізнес-засобів) турбується про своїх співробітників, оплачуючи їм 90 % медичного страхування і не обмежуючи кількість днів на лікарняному. У їхньому розпорядженні також безкоштовний медичний центр з лікарями, безкоштовний фітнес-центр з критим басейном і дитячий літній табір.

Компанія Boston Consulting Group щорічно перераховує внесок у пенсійний фонд співробітників у розмірі 15 % заробітної плати. Регіональний банк Umpqua Bank не перекладає придбання дрес-коду на співробітників, а виділяє їм на це безпроцентні кредити. Компанія Raychex заохочує своїх співробітників вести здоровий спосіб життя, щорічно виплачуючи їм премії від 100 до 300 \$, але цю нагороду можуть отримати ті, хто зробив щеплення від грипу, регулярно відвідує стоматолога, займається аеробікою чи йогою, їздить на роботу на велосипеді.

Серед креативних заохочень можна зустріти наступні: провайдер послуг бездротового зв'язку Qualcomm раз на тиждень організовує біля своїх каліфорнійських офісів фермерський ринок; виділяє 20 % робочого часу на проекти, які співробітники вибрали самостійно; надає можливість скористатися кур'єрською службою компанії, щоб відправити квіти коханій, надає допомогу в переїзді, причому, не лише самому працівнику, а й членам його родини, зокрема бабусям і дідусям [4].

Ряд компаній повністю оплачують саббатикал (пауза в роботі, яка може продовжуватися від 3 місяців до року). Але найкреативнішою все ж таки залишається компанія SAS, де відкрито дві ставки для художників. Вони створюють художню колекцію компанії. Купити твори мистецтва зі знижками можуть і співробітники.

Корпоративна культура, що базується на довірі між співробітниками і компанією, призводить до значних позитивних результатів. Проведені дослідження свідчать, що знале впровадження системи матеріального і морального стимулювання позитивно відбивається на загальному виробничому кліматі: поліпшення взаємовідносин між робітником і керівництвом – 80,6 %, зниження мотивів унаслідок незадоволення – 47,2 %, скорочення витрат робочого часу – 36,1 %, зниження плинності кадрів – 36,1 %, підвищення почуття колективізму, гордості за фірму – 47,0 %. [3, с. 44].

6. *Створення сприятливих умов праці.* Невід'ємною частиною системи стимулювання й

заохочення у будь-якій організації є фактори, обумовлені організацією та умовами праці на робочих місцях співробітників. Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення. Ми погоджуємося із думкою А. Міценко, що умови праці, виступаючи не тільки потребою, але й мотивом, що спонукає трудитися з певною віддачею, можуть бути одночасно і фактором і наслідком продуктивності праці та її ефективності.

Як засвідчує практика, керівництво звичайних організацій намагається оновити приміщення хоча б косметичним ремонтом в межах бюджетних коштів. З часом частково оновлюються меблі та обладнання. Рівень цивілізованості традиційної організації сьогодні неофіційно вимірюється наявністю туалетного паперу у вбиральнях та серветок для витирання рук.

В організаціях, які саморозвиваються, підхід до цього питання кардинально відрізняється. Все починається із якісного сучасного ремонту приміщення, повного забезпечення меблями та сучасним обладнанням, повне забезпечення канцтоварами, робочою формою та комфортними умовами на робочому місці (температурний режим, провітрювання, забезпечення водою, апаратами з безкоштовним чаєм і кавою, кімнатами відпочинку чи то психологічного розвантаження, безкоштовним Wi-Fi). Останнім часом успішно впроваджується обладнання зон відпочинку безпосередньо в офісах, більше того – обладнання робочого місця, приближеного до домашнього.

7. Нематеріальні заохочення та стимулювання. В усіх традиційних організаціях збереглася давня традиція морального стимулювання. За зразкове виконання службових обов'язків, ініціативність і значні досягнення в роботі встановлюються різні види нематеріальних заохочень: від подяки й грамоти до нагородження орденами й медалями і вручення відзнак Президента працівникам, які відзначились особливими трудовими заслугами, що мають загальнодержавне значення.

Ще кілька десятків років тому ця система заохочення та стимулювання була дієвою і авторитетною. Сьогодні ж вона поступово втрачає якщо не актуальність, то вплив на продуктивність праці однозначно. Причин такого стану речей можна назвати чимало: це і зміна пріоритетів, і низький рівень заробітної плати, що нівелює нагороду будь-якого рівня (краще б премію дали – більше було б користі), і високий ризик бути скороченим чи звільненим, не зважаючи на кількість грамот і нагород, і ставлення керівництва до працівників загалом, і до шанованих ветеранів, зокрема.

У фірмах, які саморозвиваються, до таких нематеріальних методів стимулювання вдаються вкрай рідко. Застосування моральних заохочень у них набуває певної чіткої системи. На перший погляд ця система видається ігровою, але її перевага в тому, що вона в кінцевому результаті підтверджуються матеріальною винагородою.

Як речове підтвердження похвали, керівник може вручити співробітнику невелику картку (наприклад, поштово листівку), на якій написано: ім'я, «Вітаю!» або «Чудово! Дякую за відмінно виконану роботу!» (текст вибирається на власний розсуд або готується кілька типів карток для різних категорій подій), а також, число й підпис. Такі картки можна поширювати у зворотному напрямі та по горизонталі. Так зміцнюються відносини в організації й підвищується загальний рівень умотивованості в роботі.

У деяких фірмах співробітники самі вирішують, хто кращий. На початку місяця кожному зі співробітників видається по 15-20 листівок. Кожна з них розділена на п'ять рядів: дата, ПІБ співробітника, місце для підпису і ще два поля. В одне співробітник буде записувати ПІБ тієї людини, кому він висловлює подяку цим «сертифікатом», а в друге причину, завдяки якій той удостоївся такої винагороди. Як тільки співробітник вирішить подякувати своєму колезі за певну дію, він бере листок і записує коли, кому і за що він його вручає.

Раз на місяць відбувається урочисте вручення призів. Наприклад, за один сертифікат можна отримати два квитки до театру. А за 50 – туристичну подорож до Єгипту.

Для підвищення цінності дехто шукає екзотичні товари, які неможливо купити у звичайному магазині (замовляють в інтернеті, знаходять у зарубіжних і спеціалізованих магазинах).

За нашим переконанням, серед потреб кожної людини важливою постає потреба у визнанні, тому подібні заохочення можуть бути достатньо ефективними і дієвими: організація дошки пошани, проголошення працівникові публічної подяки у присутності його колеги, на організаційних зборах чи іншому заході з великою кількістю працівників організації, розміщення інформації про досягнення співробітника в рекламних буклетах компанії, тощо. Часто у фірмах заохочення співробітників здійснюється через організацію різних колективних заходів. Наприклад, якщо відділ компанії вийшов на високі показники, то співробітників запрошують за рахунок компанії відмітити цю подію в ресторані.

У деяких фірмах успішного працівника вшановують такими креативними способами, як встановлення нового дня календаря, надання речам його імені (назвають щось на честь кращого співробітника). Існує й такий метод стимулювання персоналу, як організація проведення корпоративного свята на честь співробітника і його досягнень (але це не пов'язано із днем народження). У кожній фірмі по-своєму вирішують, у якому резерві зробити таке корпоративне свято: від невеликого привітання із врученням пам'ятного подарунка або сертифіката під час «вечері на двох» в ресторані до широкої розважальної програми з банкетом, виступами артистів та іншими витратними заходами, як наприклад, позачерговий вихідний день із оплатеними компанією купоном у фірмовий магазин для придбання вечірнього вбрання, талоном у перукарню і косметичний салон з повним набором послуг (зачіска, макіяж, манікюр), тощо.

Досягненнями, за які фірма організовує подібні святкування на честь певної людини, можуть бути, наприклад, найуспішніший продавець, консультант, який отримав найбільше подяк від клієнтів, керівник успішно завершеного проекту. Причин для відзначення зазвичай більше, ніж можливостей їх реалізувати.

Таким чином, проаналізовані вище 7 особливостей можна назвати зовнішніми факторами стимулювання та заохочення співробітників.

Восьма особливість пов'язана із внутрішніми факторами – це особистісний розвиток персоналу. Дослідники стверджують, що нині більший економічний ефект отримується від вкладання у навчання персоналу, ніж від вкладання у засоби виробництва. Це систематичний процес, спрямований на формування у працівників підприємства не лише теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для професійної діяльності, а й на особистісний розвиток кожного співробітника, який має бути неперервним і проводитися протягом усієї трудової діяльності. Аналіз цього процесу буде перспективою подальших досліджень.

Література

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу 02.11.2013 : <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. – Дн-ськ: ДУЕП, 2007, – 332 с.
3. Мотивування та стимулювання персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу 12.10.2013 : <<http://www.refine.org.ua/pageid-5560-1.html>>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
4. Необычные способы поощрения сотрудников. Опыт лучших работодателей [Електронний ресурс]. – Режим доступу 09.09.2013 : <<http://www.rb.ru/article/neobychnye-sposoby-pooshhreniya-sotrudnikov/6273117.html>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: уч.-практ. пособ. / С.В. Шекшня – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368с.

***Банит Ольга Васильевна** – кандидат педагогических наук, младший научный сотрудник отдела андрагогики Института педагогического образования и образования взрослых НАПН Украины
E-mail: olgabanit@mail.ru*

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ПООЩРЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В САМОРАЗВИВАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

***Аннотация.** Автор выделяет и обосновывает 8 особенностей, которые по разному реализуются в традиционных организациях и тех, которые развиваются путем самообучения. Это установление уровня заработной платы, соотношение между заработной платой и премиями, зависимость материального поощрения от уровня прибыли компании, долгосрочные стимулы, дополнительные материальные поощрения, создание благоприятных условий труда; нематериальные поощрения и стимулирования, обучение и развитие персонала.*

***Ключевые слова:** экономические (материальные) методы и социально-психологические (нематериальные, моральные) методы стимулирования и поощрения персонала.*

***Banit Olga** – Candidate of Pedagogical Sciences, Researcher of the Andragogy Department, Institute of Pedagogical and Adult Education of NAPS of Ukraine
E-mail: olgabanit@mail.ru*

METHODS OF STAFF STIMULATION AND ENCOURAGING IN SELF-DEVELOPING ORGANIZATIONS: SOCIO-ECONOMIC ASPECTS

***Summary.** The author analyzes the features of staff stimulation and encouraging in the self-developing and self-learning organizations. This process involves the use of economic (material), and socio-psychological (intangible, moral) methods to influence the labor behavior of an individual employee or team as a whole in order to achieve high performance of the firm. Economic instruments to encourage staff provide financial incentives: direct payment of amounts due (salary, bonuses, income from profits, handing gifts, products, etc.) and indirect (prices, taxes, loans, provision any services, benefits, etc.). Socio-psychological methods (or moral encouragement) are not related to the provision of employee any tangibles. The essence of moral incentives is the official and public recognition of the achievements of workers and their specific role in the overall success of the company.*

The author identifies and justifies 8 features which are differently implemented in the traditional organizations and those that develop through learning. This is determination of the level of wages, the ratio between wages and bonuses, dependence on material incentives of the company's profits, long-term incentives, additional material incentives, creation of favorable conditions, intangible encouragement and promotion, training and development.

***Key words:** economic (material) techniques and socio-psychosocial (non-material, moral) incentives and promotion of staff.*

