

6. У подальшому, насамперед після закінчення глобальної кризи, коли ринки праці розвинутих країн стабілізуються, до країн ЄС і США (якщо в Україні не будуть прийняті відповідні заходи) продовжиться трудова еміграція працівників з України, і передусім – “витік мозків”, від’їзд висококваліфікованих спеціалістів, які створюватимуть і впроваджуватимуть інновації, але не для української економіки, а для забезпечення конкурентоспроможності економік цих країн.

Література

1. Друкер П. Управление в обществе будущего. – М.: Вильямс. – 2007. – 306 с.
2. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007. Доступно з електронного ресурсу <http://puck.sourceoecd.org/vl=3135361/cl=25/nw=1/rpsv/sti2007/gb7-2.htm>
3. Экономика США / Под ред. В.Б. Супян. – М.: Питер – 2003. – С. 62.

УДК 331.101.3:331.23(4/9)

С.І. ГРЕБІНСЬКА

Хмельницький торговельно-економічний коледж
Київського національного торговельно-економічного університету

РОЗРОБКА СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ І ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Досліджено закордонний досвід систем оплати праці, моделі оплати праці персоналу і їхнього зв'язку з результатами роботи окремого працівника, господарського підрозділу або підприємства в цілому. Проаналізовано критерії ефективності системи мотивації праці, її дії на досягнення стратегічних цілей підприємства. Опрацьовано специфіку підприємств, їх конкурентні переваги, сильні і слабкі сторони, особливостей корпоративної культури при розробці систем мотивації та оплати праці.

The explored foreign experience of the systems of the payment of the labour, models of the payment of the labour of the personnel and their relationship with result of the functioning(working) the separate workman, economic subsection or enterprises as a whole. The analysed criteria to efficiency of the system to motivations of the work, its actions on achievement strategic integer enterprises. Processed specifics enterprise, their competitive advantage, strong and weak sides, particularities of the corporative culture at system development to motivations and payment of the labour.

Постановка проблеми. Сучасний етап ринкових перетворень, який переживає Україна, вимагає нової ідеології формування системи оплати праці, що має стати одним із головних стимулів підвищення продуктивності праці й ефективності управління. Наявність справедливої структури оплати праці, об'єктивність закладених у ній розходжень по заробітній платі впливають на відношення співробітників до роботи, їхню поведінку, ефективність трудової діяльності, а звідси, і на успіх підприємства.

При цьому, зростання кінцевих результативних показників роботи підприємства може бути забезпечено на основі посилення механізму стимулювання праці за допомогою збільшення заробітної плати, при зниженні витрат на виробництво. На сьогодні розроблено багато тестів і методик для проведення дослідження мотивації, які мають певні переваги та недоліки. Для вивчення задоволеності працівників своєю роботою доцільно провести аналіз мотиваційних факторів для підприємства – розробити анкету, попросити співробітників відповісти на питання й проаналізувати мотиваційні фактори, потреби, а потім зробити висновки.

Таким чином, необхідно визначити яких принципів потрібно дотримуватися при розробці ефективної системи оплати праці і стимулів, а також створити комплексну систему мотивації і оплати праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розроблення систем мотивації та оплати праці в Україні займається рід вітчизняних вчених, до яких відносяться: Є.А. Бельтюков, А.П. Гречан, С.О. Корецька, М.П. Войнаренко, В.С. Козак. Значний вклад в розробку проблем мотивації праці внесли такі українські науковці, як: В. Абрамов, В. Андрієнко, С. Бандур, Д. Богиня, А. Колот, М. Семикіна та ін.

Вагомий внесок в теоретичну розробку проблем трудової мотивації зробили внесок такі відомі зарубіжні вчені: Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, К.Маркс, А. Маслоу, Ф. Тейлор та ін.

У роботах цих авторів досліджуються проблеми оплати праці, мотивація персоналу, проте в сучасних умовах виникає необхідність формування пропозицій щодо удосконалення систем мотивації та оплати праці працівників в умовах євроінтеграційного розвитку України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження закордонного досвіду оплати та мотивації праці та створення комплексних заходів щодо розробки цілей та систем мотивації і оплати праці у відповідності до діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Один із критеріїв ефективності системи мотивації – її вплив на досягнення стратегічної мети підприємства. Тобто спочатку потрібно визначитися із цілями, стратегією підприємства, а вже потім вибудувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які будуть сприяти виконанню цілей підприємства.

За твердженням Д. Нортона й Р. Каплана, “коли працівник зрозуміє, що його заохочення залежить від досягнення стратегічних цілей, тоді стратегія стане воістину повсякденною роботою кожного” [1].

Для визначення цілей підприємства можна використати стандартний алгоритм запропонований Р. Капланом, який зображений на рис. 1.

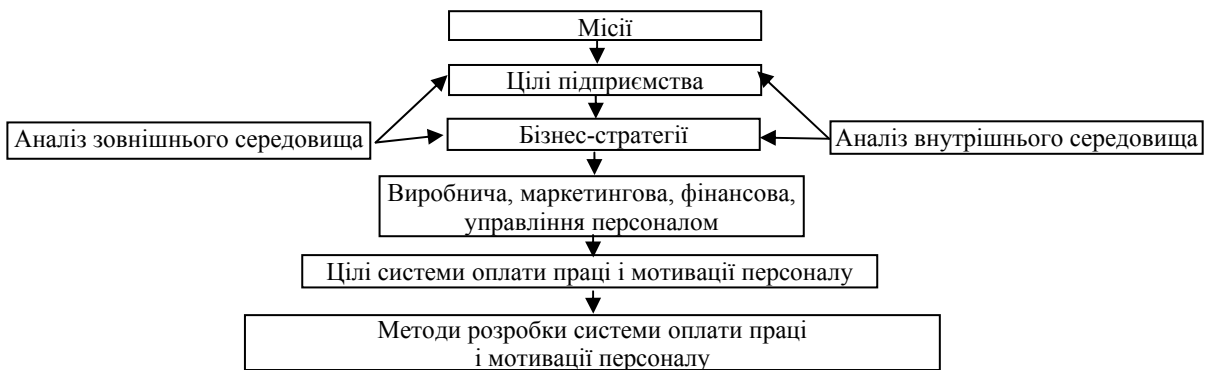


Рис. 1. Алгоритм розробки систем оплати праці і мотивації працівників

Запропонована схема демонструє, що спочатку на основі місії підприємства, аналізу його зовнішнього й внутрішнього середовища потрібно визначити стратегічні цілі, вибрати стратегії, за допомогою яких ми будемо їх досягати, а вже після цього формулювати цілі системи мотивації і оплати праці і визначати методику їх побудови.

Наприклад, одна з великих російських компаній визначила мету системи мотивації й оплати праці в такий спосіб:

- досягнення поставлених завдань цехами й дирекціями, підприємства у цілому;
- залучення й закріплення кваліфікованих працівників;
- підвищення зацікавленості працівників у професійному зростанні;
- залучення працівників в інновації;
- соціальний захист працівників;
- компенсація відхилень від нормальних умов праці й відпочинку [2].

Місія організації – поняття, що розкриває зміст її існування й загалом визначальну сферу діяльності підприємства. Крім того, при розробці системи мотивації, а тим більше системи керування за цілями потрібно провести декомпозицію цілей, тобто виходячи зі стратегічних цілей підприємства встановити мету перед підрозділами, відділами, співробітниками.

Більшість авторів теорії мотивації дійдуть висновку, що мотивуючі фактори, потреби й очікування існують паралельно; вони не вступають у протиріччя, а взаємно доповнюють один одного, причому для кожного індивідуума існує унікальне сполучення факторів мотивації й потреб [3].

Тому важливо проаналізувати мотиваційні фактори й потреби персоналу кожного підприємства.

За результатами онлайн-опитування 4000 співробітників європейських компаній (він проходив у Німеччині, Франції, Нідерландах, Італії, Іспанії в 2006 р.) були визначені наступні фактори мотивації співробітників:

1. Керівництво компанії виявляє цікавість до благополуччя співробітників.
2. У співробітників є можливість удосконалювати свої професійні здібності.
3. Керівництво компанії подає приклад у плані цінностей компанії.
4. У компанії існує свобода в прийнятті рішень, достатня для того, щоб домогтися гарних робочих результатів.
5. Співробітників залучає репутація компанії як роботодавця.
6. Спектр завдань, розв'язуваних компанією, забезпечує постійну активність співробітників.
7. Співробітник бере участь у командній роботі в складі своєї робочої групи.
8. Співробітників залучає високий рівень клієнтоорієнтованості.
9. Співробітників задовольняє загальна робоча атмосфера на підприємстві.
10. Співробітників влаштовує прийнятний рівень їхньої особистої зарплати.

Крім того, отримано наступні цікаві висновки з результатів дослідження співробітників європейських компаній:

1. Чверть всіх опитаних вважають себе зацікавленими в роботі, 63 % зацікавлені в середньому ступені, а 14 % можна назвати “внутрішньо зацікавленими”. У таких співробітників немає емоційної прив'язки до підприємства, вони працюють менш продуктивно, чим ті, хто більше зацікавлений роботою, і, крім того, негативно впливають на колектив.

2. Зарплата повинна відповідати вимогам займаної співробітником позиції й ринку. Їм також важлива підстава, по якій розраховується та або інша оплата праці. Тобто, підприємства намагаються зробити процес обґрунтування зарплати прозорим, наприклад через чітку постановку цілей, досягнення яких потім перевіряється й обговорюється зі співробітником.

3. Тільки зарплата як єдина умова не є мотивуючою для співробітників. На неї варто скоріше дивитися як на так званий гігієнічний фактор. Це означає: якщо люди не будуть одержувати за свою працю гроші, які їм належать, то вони не будуть працювати. Для залучення їх у роботу більшого значення набувають нематеріальні

цінності, наприклад складні види діяльності, що представляють для співробітників певний виклик, безпосереднє робоче оточення, а також бренд компанії.

Без сумніву, людина оцінює привабливість тих або інших можливостей працевлаштування не тільки по величині заробітної плати. На його вибір впливають також додаткові компенсації й пільги, які пропонує підприємство, перспективи подальшої кар'єри й професійного росту. Оцінюючи стратегію мотивації персоналу в цілому, необхідно брати до уваги зв'язок між трьома її основними компонентами (рис. 2).

Оплата праці	Пільги і компенсації	Перспективи кар'єри
Основна заробітна плата Понаднормові Програма поточного преміювання Інші одноразові виплати Програма участі в прибутку Програма довготривалого преміювання: – довгострокове преміювання за результатами діяльності; – програми участі в капіталі	Пенсійні виплати Медичне страхування Оплачувані відпустки Компенсація податку з доходів фізичних осіб Виплати у випадку смерті Пільги у зв'язку з посадовим статусом Інші виплати	Програми навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації Підвищення по службі Програми закріплення кадрів Програми підвищення привабливості праці

Рис. 2. Цілісний погляд на стратегію мотивації працівників [4, с. 10]

Будь-яка людина, особливо яка працює за наймом, добре розуміє важливість заробітної плати. Як правило, вона включає деяку базову ставку і виплати, які залежать від результатів праці, наприклад, у вигляді премій, бонусів, можливості отримання акцій підприємства за зниженими розцінками або безкоштовно.

Для впровадження та розробки у вітчизняній практиці нових систем мотивації та оплати праці необхідно, насамперед, визначити цінність тієї або іншої посади, яку можна визначити в результаті проведення експертної оцінки посад/робочих місць.

Основні етапи проведення оцінки:

1. Аналіз змісту роботи на даній посаді. Опис посади/робочого місця;
2. Підготовка до оцінки. Вибір методу оцінки.
3. Проведення оцінки посад/робочих місць.
4. Корекція існуючих розмірів зарплат.
5. Побудова структури зарплат.

Пропонуються такі основні етапи створення комплексної системи мотивації і оплати праці.

Етап 1. Розробка цілей системи мотивації й оплати праці відповідно до мети підприємства. Насамперед потрібно сформулювати стратегічні цілі підприємства, а також мету системи винагороди й відповідно до них визначити специфічне для підприємства співвідношення складових сукупних доходів.

Етап 2. Визначення ефективних мотивуючих факторів. При розробці системи винагороди важливо врахувати мотиваційні фактори співробітників. У великих підприємствах можна провести такий аналіз для цінних працівників і керівників, а його результати врахувати при визначенні співвідношення (часток) складового сукупного пакета: постійної й змінної частини зарплати, надбавок, доплат і пільг.

Етап 3. Визначення демотивуючих факторів. Демотивуючі фактори, такі як високий рівень конфліктності в колективі, відсутність взаємоповаги, недовіра співробітників і незрозуміння ними необхідності нововведень, приводять до провалу впроваджуваних змін. Варто провести зміни у внутрішньому середовищі підприємства.

Етап 4. Вибір інструментів (методів) для формування системи оплати праці. Серед можливих інструментів: бально-факторний метод для оцінки посад; система керування за цілями; система збалансованих показників; система депреміювання. Завдання фахівців – вибрати найбільш ефективну для підприємства методику.

Етап 5. Розробка цілей, проведення їх декомпозиції. Провести сесію стратегічного планування, визначити мету підприємства й здійснити їх тимчасову й ієрархічну декомпозицію.

Етап 6. Розробка проекту системи оплати праці й мотивації персоналу: провести оцінку посад/робочих місць, використовуючи бально-факторний метод, і відповідно до отриманих результатів розробити (скорегувати) постійну частину зарплати.

Етап 7. Розробка системи пільг. Провести аналіз потреб співробітників/керівників і вибрати ту або іншу систему формування пільг, наприклад по "принципу кафетерію" або відповідно до грейдами. При переході на монетаризацію пільг ретельно зважити й прорахувати всі наслідки її впровадження.

Етап 8. Розробка системи матеріальної немонетарної мотивації. Проаналізувати, які методи нематеріальної мотивації використовують керівники, яким чином вони здійснюють зворотний зв'язок зі співробітниками, як делегують повноваження й т.д. Досліджувати задоволеність співробітників, у тому числі існуючим психологічним кліматом і стилем керівництва на підприємстві.

Етап 9. Проведення тестового прогону. Провести тестовий прогін знову створеної або вдосконаленої системи оплати праці й мотивації. Проаналізувати зміни в зарплатах співробітників.

Провести моніторинг ринку зарплат у даній сфері діяльності. Зрівняти їх з ринковими зарплатами, при необхідності внести потрібні зміни.

Багато, щоб у співробітників, що виконали цілі на 100 %, відбулося збільшення доходу як мінімум на 15 %. Для них це буде стимулом для переходу на систему оплати праці за результатами. Ріст заробітної плати результативних співробітників компенсується її зниженням у неефективних, тобто відбудеться не збільшення преміального фонду, а його перерозподіл.

Етап 10. Обговорення нової системи винагороди. Зробити презентацію проекту для топ-менеджерів. Провести обговорення проекту й внести у нього необхідні зміни (коректування).

Етап 11. Впровадження. Ознайомити всіх співробітників (під підпис) з новим положенням про систему оплати праці (винагороди). Оплата праці – це “невизначені сторонами умови трудового договору”, і про їхні майбутні зміни, а також про причини, що викликали необхідність таких змін, роботодавець зобов’язаний повідомити працівника в писемній формі не пізніше чим за два місяці.

Протягом цього строку необхідно виплачувати заробітну плату за старою системою оплати праці й надавати дані за новою. Це надасть можливість співробітникам звернути увагу на зміни в їх заробітній платі, зробити висновки і, в разі потреби, змінити свою поведінку або відношення до роботи. Керівнику проекту з оплати праці потрібно бути готовим до того, що потрібно буде надавати консультаційну підтримку керівникам.

Етап 12. Здійснення пілотного проекту. Якщо у підприємства є структурні підрозділи, то можна здійснити пілотний проект, тобто спочатку впровадити цю систему на одному підприємстві, проаналізувати результати, врахувати помилки, вдосконалити й тільки потім впроваджувати на інших підприємствах.

Висновки. Таким чином, із зазначеного випливає висновок, що для того, щоб система винагороди була ефективною, потрібно врахувати мотиваційні фактори співробітників і переваги працівників у визначенні складових частин їхнього компенсаційного пакету з урахуванням трудових витрат.

Для того щоб зміни одержали підтримку всіх співробітників підприємства, необхідно пояснити керівникам і співробітникам необхідність їхнього проведення й неможливість працювати за старою схемою.

Щоб виміряти ефективність нової системи оплати праці, потрібно порівняти відношення й динаміку показників, які характеризують результати виробництва продукції або обсягів продажу і фонд преміювання: прорахувати, який ефект принесе кожна гривня, виплачена у вигляді премії працівникам підприємства. Тільки в цьому випадку можливе успішне застосування розроблених систем мотивації та оплати праці та подальше їх ефективне використання.

Література

1. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты / Пер. с. англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
2. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – 2-е изд., доп. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 11 с.
3. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2005.
4. Оплата по результату. Из опыта труда персонала в США / Пер. с. англ. – М.: Вильямс, 2004.
5. Ковальова В.М. Економіка праці і соціально-трудова відносини. – К.: ЦНЛ, 2006. – 256 с.
6. Шелешкова С. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивності зайнятості / Україна: аспекти праці, 2006. – № 2. – С. 9–16.

УДК 331.101.3

С.В. РУКАСОВ

Національний університет харчових технологій, м. Київ

АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ

У статті проаналізовані системи, методи мотивації персоналу на основі досвіду країн світу, які мають широке розповсюдження і є базисними для розробки нових методів. Обґрунтовано методичні підходи для проведення комплексного аналізу та вирішення проблем мотивації персоналу в умовах нинішнього часу.

The article analyzes the systems, methods of staff motivation through the experience of countries that have widespread and is a basis for developing new methods. Try to make a substantiated basis for comprehensive analysis and solution of problems of personnel motivation in a current time.

Постановка проблеми. Питання мотивації персоналу було і залишається у даний час не достатньо вивчено. Це питання розглядається не тільки як економічна категорія, а ще такими науками як психологія, соціологія та іншими. Ось чому визначення поняття “мотивація” може мати велику кількість варіантів трактовки.

Формулювання цілей статті. Наша мета проаналізувати мотивацію персоналу як економічну категорію, зробити класифікацію чинних мотиваційних моделей з урахуванням досвіду зарубіжних країн, встановити саме які з них можна адаптувати до умов нашої країни.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Система мотивації персоналу кожного підприємства є його прерогативою і керівництво намагається не розповсюджувати інформацію про власну систему методів мотивації персоналу.