

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-трудові 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.

Основним методом мотивації як на вітчизняних підприємствах, так і на західних фірмах є грошова винагорода. Але в умовах високої конкуренції, а вже потім забезпечити задоволення потреб більш високого рівня [за Маслоу – самоповага, самореалізація, знання та інше] керівництво повинно надати робітнику можливість отримання належного прибутку. Цей метод на заході має назву “Pay for Performance” що в перекладі означає “плата за виконання”. На західних підприємствах визнані декілька систем оплати праці, які вважаються ефективними, зокрема:

- 1) комісійні (працівник отримує відсоток від кількості укладених угод з клієнтами);
- 2) грошова винагорода;
- 3) персональна винагорода;
- 4) принцип розподілу прибутку (прибуток підприємства розподіляється серед працівників, тобто прибуток робітників пропорційний доходу підприємства).

Система “Pay for Performance” ефективно працює у європейських компаніях та сприяє підвищенню продуктивності праці працівників у півтора рази. При цьому працівник отримує можливість реалізувати свої здібності та отримати високий прибуток, а підприємство отримує працівників, професіоналізм яких постійно зростає.

Крім системи оплати праці, великого значення набувають одноразові заохочення у формі:

- коштовних подарунків (розповсюджено у Великобританії);
- впровадження гнучких графіків праці (дозволяє персоналу працювати у зручний для нього час, економить час робітників та ресурси підприємства).

Проаналізувавши досвід східних країн можна виявити зовсім інший підхід до мотивації і управління персоналом.

Японський підхід значно відрізняється від підходу до мотивації та управління, що впроваджено в Європі. Це пов'язано із особливостями менталітету, традиціями та психо-соціальними розбіжностями.

Японські працівники відзначаються відданістю компанії, в якій вони працюють. І рядові службовці, і управлінці ототожнюють себе з компанією. У японців фах ототожнюється з компанією, у якій вони працюють, і у кожного працівника розвинуто почуття відповідальності за процвітання своєї компанії, впевненість в тому, що успіх компанії в його руках, залежить від результатів його праці. Навіть відпустка використовується в багатьох випадках не повністю тому, що кожен працівник усвідомлює свою належність до компанії і те, що вона потребує саме його праці.

Якщо в Європі основною формою мотивації є гроші і матеріальна винагорода, можливість працювати “поза роботою”, отримуючи прибуток, то в Японії усі методи мотивації – це перш за все психологічні прийоми. Там приділяється велика увага колективу і відповідальність перед цим же колективом і є основним мотивом.

Виділяють декілька особливостей японського керування:

1. Створення дружньої обстановки та гарантія праці – японці працюють усе життя в одній компанії, та, як правило, пізніше там працюють їх нащадки, що сприяє формуванню багатьох династій працівників.

2. Гласність і цінності корпорації – можливість використання інформації і бази даних підприємства сприяє розумінню робітниками загальної мети підприємства. Мається можливість отримання раціональних пропозицій від молодшого співробітника.

3. Інформаційний підхід до керівництва – ця особливість полягає в тому, що розвинута система збору інформації про виробництво і з'являється можливість виявити причину та винуватців отримання бракованої і неякісної продукції, провести аналіз причин та їх запобігання на початкових етапах виникнення.

Дуже ефективним методом роботи з персоналом є метод ротації. Його сутність полягає в тому, щоб кожний працівник вмів виконувати не тільки одну операцію, а усі операції виробничого процесу.

Система цінностей у Японії значно відрізняється від європейської. Цим обумовлені і різниця у мотивації, яка в Японії спрямована на удосконалення особистих якостей, і внутрішнім задоволенням, якому приділяється набагато більше значення, чим грошовій винагороді [1, с. 70–77].

Якщо розглянути мотиваційні системи США, то можна зробити висновок, що вони значно відрізняються від японської та європейської. Якщо у Японії система оплати праці встановлена таким чином, що третина прибутку працівника залежить від прибутку компанії, то в США працівники отримують винагороду не за результати праці, а за кількість відпрацьованого часу. Деякі заохочувальні системи, що використовуються з метою матеріального стимулювання, містять елементи преміальних систем за участю в прибутках.

Також широке поширення в США одержують гнучкі форми оплати праці (приблизно 75 % роботодавців). Серед форм гнучкої оплати праці можна виділити залежні від: кваліфікації, знань працівників, кількості завдань і якості їх виконання, а також від фінансових результатів діяльності компанії.

Диференціація заробітної плати може бути встановлена на основі професійно-кваліфікаційної орієнтації, з урахуванням таких критеріїв, як професійний стаж, ініціатива, відповідальність, оволодіння суміжними професіями. Отже, оплата праці однієї і тієї ж категорії зайнятих може значно розрізнятися.

Системи Скенлона і Раккера є найпоширенішими методами стимулювання і розподілу прибутку, зв'язаною з ростом продуктивності, у даний час привертають найбільшу увагу і використовуються частіше інших.

Система Скенлона одержала велике поширення на підприємствах США. По наявних описах можна обчислити розподіл прибутку в рамках цієї системи, хоча вона не дає єдиної спеціальної формули розрахунків. Фактично використовують чотири розповсюджені формули. Дві з них, а саме: коефіцієнт множинних витрат і формула припустимих трудових витрат – більш придатні у тому випадку, якщо б система функціонувала визначений час. Інші формули на базі загального коефіцієнта і коефіцієнта розподілу – найкраще підходять для но-

вих систем, що вводяться. Крім того, організація має право розробити власну формулу для окремих випадків. Тут ми розглянемо найпростішу з чотирьох різновидів – формулу загального коефіцієнта.

Формула загального коефіцієнта базується на частці сукупних витрат на робочу силу в обсязі реалізованої продукції. У більшості компаній, особливо в обробній промисловості, таке співвідношення відносно стабільне в часі. Якщо це не так, формулу загального коефіцієнта застосовувати не слід. Для обчислення застосовують наступний коефіцієнт: базисний коефіцієнт дорівнює сукупності витрат на робочу силу поділений на вартість реалізованої продукції.

Використовуючи базисний коефіцієнт і з урахуванням реалізованої продукції за конкретний період, знаходять припустимі витрати на робочу силу. Ці витрати потім порівнюють з фактичною заробітною платою. Якщо фактична заробітна плата нижче припустимої, виплачують премію. Цю премію поділяють між компанією і працівниками, звичайно, в співвідношенні 25:75 відповідно. Виплату премій наприкінці року закривають. Якщо преміальний резерв негативний, збиток (не дійсний збиток у доларах) бере на себе компанія.

Проаналізуємо систему Раккера. Перший крок у застосуванні цієї системи полягає в бухгалтерському аналізі, необхідному для визначення індексу вартості чистої продукції фірми. Чиста продукція, чи додана вартість, – це різниця між ринковою вартістю виготовленої продукції і вартістю сировини, матеріалів і послуг, спожитих при її виробництві. Додана до продукту вартість приймається як міра продуктивності. Ця величина залежить від багатьох факторів, наприклад від вартості матеріалів, а також циклічних і сезонних факторів. Із зазначених причин величина чистої продукції являє собою середню за попередні 3–7 років. Тим самим, забезпечується ефект згладжування і послідовна оцінка чистої продукції.

Наступний крок – обчислення “норми Раккера”. Це частка чистої продукції, яка виплачується робітникам у вигляді заробітної плати. Фактично вона являє собою чисту продукцію на кожен долар заробітної плати. Використовувана норма повинна бути середньою за ряд років, її стабільність у часі виправдовує таке її використання. Установлено, що зазначений показник стабільності протягом тривалого часу в більшості компаній обробної промисловості [2, с. 87–93].

Розмір преміального фонду визначається наступним чином: фактичний обсяг умовно – чистої продукції помножують на частку фонду оплати праці, так званого стандарту Раккера. З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу. Для визначення розміру премій конкретними працівниками до уваги беруть переважно якісні показники їхньої діяльності [3, с. 243].

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Аналіз практики організації праці в США показує доцільність впровадження наступних аспектів американського досвіду:

- використання нетрадиційних форм оплати праці (наприклад, її розподіл на постійну частину і перемінну, залежну від результатів роботи всього колективу, окремих його підрозділів, кожного працівника);
- підвищення заробітної плати в міру росту кваліфікації, професіоналізму, оволодіння суміжними професіями;
- поширення нетрадиційних систем оплати праці на службовців: скасування автоматичних надбавок і введення в широкому діапазоні індивідуальних надбавок у залежності від результатів праці;
- посилення зацікавленості в результатах не тільки своєї особистої роботи, але і бригади, цеху, будь-якого підрозділу, підприємства в цілому шляхом колективних заохочень і встановлення залежності частини заробітної плати від підсумків роботи колективу;
- сполучення фіксованої системи оплати праці з заохочувальною при синхронізації дій знижок і надбавок за результатами необхідних на даному етапі кількісних витрат праці з урахуванням виробленого браку, дотримання технологічних режимів, ефективного використання матеріально – технічних сировинних ресурсів.

Мотивуючі фактори індивідуальні для кожного підприємства, кожної епохи і періоду часу. Успіх кадрової політики в індивідуальному підході як до колективу в цілому, так і до кожного його члена зокрема. Спостережливість, знання потреб і особистих характеристик співробітників – ключ до організації ефективної роботи в колективі. Мотивація персоналу на підприємствах України порівняно з провідними країнами світу знаходиться на дуже низькому рівні. Керівники підприємств до сих пір застосовують традиційні методи стимулювання праці, які вже не відповідають сучасним вимогам економіки ринкового типу, тобто використовуються у більшій частині тільки зовнішні фактори заохочення до праці, а внутрішні фактори визнаються тільки в окремих випадках.

На нашу думку, Україні потрібно перейняти системи або окремі елементи мотивації персоналу, що впроваджені у країнах Європи. Такі важливі фактори як менталітет суспільства, політика країни тощо найкраще наближують Україну до країн Європи. Аналіз та практика свідчать, що конкретні рекомендації можливо розробити тільки на рівні підприємства, причому для конкретного підприємства. Це пояснюється тим, що на кожному підприємстві встановлені свої звичаї, неписані правила, закони, сформовано психологічний клімат, але, будуючи конкретну систему мотивації на підприємстві, ми обов’язково повинні звернутися та запозичити світовий досвід.

Література

1. Слинков В.М. Мотивация стимулирования и оплата труда: Практические рекомендации. – К.: Дакор, КНТ, 2008. – 336 с.
2. Капустянський П.З. Мотивація праці сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. – К.: ППК ДСЗУ, 2007 – 155 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.