

3. Жданкин Н.А. Мотивационный мониторинг как инструмент развития организации / Н.А. Жданкин // Генеральный директор. – 2008. – №4. – С. 48-55.

4. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини / О.А. Грیشнова – К. : Знання, 2006. – 559 с.

Надійшла 12.09.2010

УДК 331.1:331.2

О. А. ДОРОНІНА

Донецький національний університет

ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОПЛАТИ

У статті виокремлено основні проблеми оцінки та оплати праці на підприємствах в сучасних умовах. Визначено принципи, яким повинні відповідати ці системи на підприємстві для повної реалізації завдань кадрової політики. Запропоновано напрями удосконалення систем оцінки та оплати праці, у тому числі з використанням закордонного досвіду.

In article the basic problems of an estimation and a payment at the enterprises in modern conditions are allocated. Principles to which these systems at the enterprise for full realisation of problems of personnel selection should answer are defined. Directions of perfection of systems of an estimation and a payment, including – with use of foreign experience are offered.

Ключові слова: кадрова політика, оплата праці, стимулювання, мотивація, управління персоналом.

Вступ. Кадрова політика підприємства є одним з найважливіших управлінських інструментів, оскільки в сучасних умовах роль людських ресурсів у здійсненні підприємницької діяльності є вирішальною, а якість управління ними обумовлює успішність підприємства. У складній структурі складових кадрової політики чільне місце посідають оцінка персоналу та визначення заробітної плати як матеріальної винагороди за працю. Це пояснюється тим, що підприємство не зможе досягти значних результатів без наявності професійного, спрямованого на розвиток, схильного до інновацій та мотивованого до зростання результативності праці персоналу. Таким чином, при формуванні кадрової політики на підприємстві та її удосконаленні підвищену увагу слід приділяти саме цим її складовим.

Аналіз літературних джерел. Через свою значущість і складність проблеми оцінки та оплати праці привертали увагу провідних вчених на всіх етапах еволюції економічної думки. Серед сучасних вітчизняних наукових праць питання оцінки праці, формування гнучких систем оплати праці висвітлено у роботах Д.П. Богині, М.Д. Ведернікова, В.М. Гончарова, Г.А. Дмитренка, Н.В. Дудіної, А.В. Калини, А.М. Колота, Г.Т. Кулікова, Н.Д. Лук'яченко, Т.А. Костишиної, Н.О. Павловської, Л.М. Потьомкіна. В той же час, на наш погляд, динамічне зовнішнє середовище потребує впровадження на підприємствах активної кадрової політики в межах якої постійними мають бути процеси доопрацювання чинних систем оплати праці в напрямку забезпечення відповідності завданням підприємства та вимогам часу. Це обумовлює доречність постановки завдання щодо удосконалення систем оцінки та оплати праці і визначенні мети даної статті.

Мета дослідження полягає у виявленні недоліків систем оцінки та оплати праці, що використовуються на підприємствах і організаціях та розробці пріоритетних напрямів їх удосконалення.

Результати. У сфері оцінки та оплати праці персоналу на сучасних підприємствах накопичено чимало проблем, які загострилися з виникненням економічної кризи. Застарілі системи оцінки складності праці, що базуються переважно на використанні тарифно-кваліфікаційних довідників та тарифних сіток, суб'єктивні підходи до визначення результатів праці провокують виплату працівникам несправедливої заробітної плати, принципи нарахування якої не відповідають вимогам ринкової економіки. Мікроекономічні недоліки в організації заробітної плати обумовлюють її незадовільний стан на регіональних, галузевих та національному рівнях. Фахівці в сфері оплати праці зазначають, що заробітна плата в Україні формується поза врахування визнаних світовою практикою зарплато утворюючих чинників, якими є кількість, якість і результати праці. Це на думку Г.Т.Кулікова, є основною системною проблемою оплати праці в Україні разом з тим, що механізм формування оплати праці і, відповідно, заробітної плати практично не залежить від кінцевих результатів діяльності підприємств [1, с.4].

Результати досліджень на підприємствах та організаціях різних видів економічної діяльності свідчать про те, що питання об'єктивності оцінки праці та справедливості матеріальної винагороди за неї є доволі гострими та такими, що потребують найскорішого та кваліфікованого вирішення у бік удосконалення. Так, зокрема анкетування працівників промислових підприємств м.Донецька (ВАТ «ДМЗ», ЗАТ «Донецьксталь», ВАТ «Донецькгірмаш» і ВАТ «Гочмаш») дозволило встановити, що називаючи об'єктивну оцінку і оплату праці основним мотивуючим чинником, значна частина опитаних, особливо робітників, незадоволені існуючою на підприємстві оцінкою праці і вважають її необ'єктивною (табл.1). На думку респондентів, несправедливість в оцінці праці виявляється у відсутності індивідуального підходу до оцінки праці (зрівнялівці), невідповідності заробітної плати цінам на споживчі товари і послуги, невідповідності оплати праці кількості і якості виробленої продукції, застосуванні застарілих норм праці.

Таблиця 1

Думки респондентів щодо об'єктивності оцінки їх праці на підприємстві, % [2, с.98]

	ВАТ «ДМЗ»		ЗАТ «Донецьксталь»		ВАТ «Донецькгірмаш»		ВАТ «Точмаш»	
	робітники	КСС	робітники	КСС	робітники	КСС	робітники	КСС
Існуюча оцінка праці об'єктивна	17,2	30,2	23,1	30,8	14,7	25,3	12,0	23,4
Існуюча оцінка праці неб'єктивна	58,3	44,8	41,5	39,2	67,1	54,5	73,5	53,0
Складно відповісти	24,5	25,0	35,4	30,0	18,2	20,2	14,5	23,6

При оцінці соціально-економічного положення працівників одного з факультетів вищого навчального закладу у м.Донецьк (анкетуванням було охоплено 68 осіб, з яких 50% мають вчений ступінь кандидата наук, 3% – ступінь доктора наук, 47% респондентів не мають вченого ступеня) респондентам та-кож було запропоновано оцінити об'єктивність існуючої оцінки праці. При цьому майже 30% визнали оцінку праці необ'єктивною, а переважна більшість респондентів (практично 40%) утруднилися дати відповідь. Це може бути трактовано таким чином, що деякі з них також не вважають оцінку праці об'єктивною. Респондентам було запропоновано назвати прояви несправедливої оцінки праці, але відповідь на це питання дали всього 17% респондентів на думку яких, несправедливість оцінки праці виражається насамперед у невисокій заробітній платі, її невідповідності витратам праці. У певній мірі використання недосконалої системи оцінки праці (її складності та результатів) обумовлює низький рівень задоволення працівників рівнем заробітної плати (табл.2).

Таблиця 2

Розподіл працівників за ступенем задоволеності розміром заробітку, % до кількості опитаних

Категорія працівників	Ступінь задоволення розміром заробітної плати				
	Зовсім не задоволений	Скоріше не задоволений, ніж задоволений	Скоріше задоволений, ніж не задоволений	Задоволений частково	Задоволений повністю
Навчально-допоміжний персонал	38,8	44,4	11,1	5,7	0
Асистент	25	25	0	50	0
Старший викладач	14,5	28,5	28,5	28,5	0
Доцент	28	36	18	15	3
Професор	50	0	0	50	0

Оцінюючи залежність заробітку від витрат і якості праці 72% опитаних указали на те, що заробіток нижче витрат і якості праці, тільки 10% указали на їхню відповідність (причому серед навчально-допоміжного персоналу й професорів таких не виявилось взагалі), а 18% не змогли визначитися з даною залежністю. Жоден з працівників, не вказав, що заробіток перевищує витрати та якість його праці.

Таким чином, опрацювавши вищенаведені результати анкетувань, вважаємо, що неприпустимою для умов сьогодення є ситуація коли чинні на підприємстві або в організації підходи до оцінки праці та система її оплати не забезпечують тісного зв'язку між розміром заробітної плати та результативністю праці. Крім демотивуючого ефекту це суперечить самій сутності заробітної плати як соціально-економічної категорії, найпоширенішим трактуванням якої є її визначення як винагороди, що виплачується працівникові за виконану ним роботу, тобто її певну кількість та якість. Отже, для усунення зазначених тенденцій пропонуємо вищеназвані системи розробляти з дотриманням комплексу вимог, що забезпечать їх успішність та органічність з кадровою політикою підприємства в цілому.

У науково-практичній літературі з проблем оцінки та винагороди праці [3–5] міститься безліч рекомендацій щодо розробки ефективної системи матеріальної винагороди за працю, здійснення оцінки праці. Шляхом їх узагальнення та доопрацювання визначимо базові вимоги до формування зазначених систем на підприємствах (табл. 3). При цьому, таким вимогам як об'єктивність, простота та прозорість, легкість адміністрування, гнучкість, обмежена кількість критеріїв та їх обґрунтованість, компромісність (залучення працівників до розробки), врахування ресурсних можливостей підприємства повинні відповідати обидві з досліджуваних систем.

Комплексна система оцінки праці, що включає оцінку результатів праці, оцінку характеристик працівника та оцінку робіт знаходиться в безпосередньому зв'язку з системою оплати праці на

підприємстві. Їх ефективна взаємодія в кінцевому підсумку здатна забезпечити досягнення важливих завдань кадрової політики та її успішність (рис. 1).

Таблиця 3

Базові вимоги щодо формування системи оцінки праці та її оплати в межах кадрової політики

Система оцінки праці	Система оплати праці
Відповідність характеристикам трудового колективу та системі організації робочих місць на підприємстві	Відповідність цілям та життєвому циклу підприємства
Стандартизованість процедур та критеріїв оцінки	Враховання очікувань та потреб персоналу
Багатовекторність використання в кадровій політиці	Враховання як індивідуальних, так і колективних результатів
Комплексність	Конкурентоспроможність
Об'єктивність Простота та прозорість Легкість адміністрування Гнучкість Обмежена кількість критеріїв оцінки (оплати) та їх обґрунтованість Компромісність (залучення працівників до розробки) Врахування ресурсних можливостей підприємства	



Рис. 1. Взаємозв'язок систем оцінки та оплати праці в рамках кадрової політики підприємства

З рис.1 видно, що при визначенні базової частини заробітної плати на підприємстві доцільно виходити з вивчення середньоринкового рівня ставок заробітної плати та результатів оцінки робіт, що визначає ієрархію робіт (посад) на підприємстві за рівнем їх складності. Базова (постійна) частина заробітної плати не підлягає регулярному перегляду та не залежить від результатів діяльності працівника у звітному періоді. Розрахунок розміру змінної частини заробітної плати, зокрема премій та бонусних виплат, має

базуватися на оцінці індивідуальних та колективних результатів праці, останні з яких відображають результати діяльності підприємства та оцінці професійно-ділових і особистісних характеристик працівника. Лише врахування в системі оплати праці результатів такої комплексної оцінки праці може забезпечити на підприємстві встановлення конкурентоспроможної оплати праці та створити передумови для досягнення пріоритетних завдань кадрової політики.

Поділяючи точку погляду російських дослідників [4], вважаємо за необхідне розроблення на вітчизняних підприємствах положення про оцінку персоналу та включення його до колективного договору. Результати вибіркового вивчення колективних договорів підприємств і організацій Донецької області свідчать про відсутність в чинних договорах відповідних положень з оцінки персоналу.

З метою визначення ринкового рівня заробітної плати вважаємо за необхідне проведення на підприємствах регулярної оцінки персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. При цьому під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, що використовуються ним в процесі роботи та проявляються у вигляді трудової поведінки [4, с.241]. Ключові показники ефективності – це індикатори ефективності діяльності на конкретній посаді (робочому місці), що подані у вимірній шкалі [4, с.240].

Доречною є розробка та впровадження на підприємствах корпоративної моделі компетенцій, як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства. Ця модель повинна бути розроблена на основі аналізу цілей, цінностей та культури підприємства, його організаційної структури. Структура корпоративної моделі компетенцій має відображати структуру робочих місць на підприємстві, а вимоги до компетенцій по кожній посаді – відображатися у описі посади. Регулярний перегляд та актуалізація структури корпоративної моделі та змісту компетенцій здійснюється не рідше ніж один раз на три роки, за необхідності їх дострокових змін їх ініціатором повинен виступати керівник підрозділу з управління персоналом [4, с.244].

Регулярна оцінка компетенції проводиться у наступній послідовності етапів:

- 1) визначення актуальних на майбутнє компетенцій, їх обговорення в колективі та надання їх переліку працівникам;
- 2) моніторинг трудової поведінки працівника протягом звітного періоду;
- 3) інтерпретація керівником поведінки працівника, за необхідності – проведення оціночної співбесіди. Якщо протягом періоду працівник регулярно демонструє не менше 50% цільових індикаторів компетенції, компетенція вважається продемонстрованою [4, с.246];
- 4) визначення відповідності фактичних компетенцій, тим що необхідні;
- 5) формування інтегральної оцінки, розробка корегуючих дій щодо покращання результатів працівника та підвищення його компетентності.

Рішення про перегляд рівня оплати праці у бік підвищення приймається у випадку, коли результати оцінки компетенцій не нижче успішного.

Серед великої кількості систем оплати праці, що використовуються у сучасній вітчизняній та зарубіжній практиці вважаємо за доцільне віддавати перевагу таким системам, що передбачають визначення рівня заробітної плати з урахуванням колективних, індивідуальних результатів праці та індивідуальних характеристик працівників (компетенції, знання, ініціативність, інноваційність, мотивованість, лояльність тощо).

При врахуванні індивідуальних та колективних результатів праці система оплати праці стимулює працівників до надання взаємодопомоги, підтримки, правильної розстановки пріоритетів при розподілі ресурсів. Чим більшою є індивідуальна складова винагороди, тим меншою є мотивація працівника на передачу інформації та досвіду колегам. Чим ближчою є позиція (посада) до найвищої по ієрархії, тим більшою має бути частка колективної складової, оскільки внесок в результат діяльності підприємства стає вищим [3, с.17].

З метою удосконалення механізмів визначення базової частини заробітної плати доцільно використовувати сучасні методи оцінки робіт: ранжування, класифікація, бально-факторний, грейдуння.

Ранжування видів робіт – це неаналітичний підхід, який зіставляє види робіт у цілому і не намагається оцінювати окремо різні їх аспекти. Він визначає позицію видів робіт в ієрархії, ранжуючи їх згідно відносної складності. Ранжування – це найпростіший і швидкий спосіб оцінити роботи. До недоліків ранжування відноситься те, що воно не має під собою раціональної основи для захисту одержаного порядку складності – не визначені стандарти для того, щоб оцінювати відносну складність.

Класифікація робіт – це теж неаналітичний метод, який порівнює види робіт у цілому зі шкалою. Шкала в цьому випадку є визначником рівнів. Цей метод заснований на тому, що спочатку вирішується, скільки і яких рівнів, на яких будуть розмішуватися види робіт, необхідно встановити. Визначаючи рівні, намагаються прийняти до уваги помітну різницю в кваліфікації, компетентності і відповідальності і можуть звертатися до спеціальних критеріїв, таких як рівень прийняття рішень, знання, устаткування, освіта і підготовка, необхідна для виконання певного виду роботи. Види робіт розподіляються за рівнями шляхом зіставлення опису роботи в цілому з відповідним рівнем за шкалою.

Ранжування з використанням балів по різних чинниках – це аналітичний метод оцінки роботи із застосуванням порівняння за шкалою робіт. Цей метод заснований на тому, що роботи розкладаються на чинники або ключові елементи. Передбачається, що кожний чинник вносить свій внесок у роботу і є частиною всіх видів робіт, що підлягають оцінці, але в різному ступені. За допомогою шкал, що калібруються, кожній роботі приписується якийсь бал за кожним чинником, відповідно до того, в якому ступені він присутній у даному виді роботи. Бали по окремих чинниках потім складаються разом і дають загальний рахунок, який є значущістю роботи. Метод використання чинників і балів побудований на основі планування чинників, яке включає: вибір чинників, що використовуються в даній схемі, шкалу рейтингу чинників і вагу чинників.

При визначенні підходів до удосконалення формування змінної частини заробітної плати корисними можуть бути такі, що отримали поширення закордоном [3, с.53]:

- 1) преміювання за результатами діяльності на основі управління за цілями МВО;
- 2) преміювання на основі системи BSC – системи збалансованих показників.

Система преміювання на основі управління за цілями дозволяє систематизувати процес управління за рахунок цілей, надають можливість провести оцінку ефективності діяльності працівників, орієнтують на результат, призводять до підвищення ефективності підприємства. Цілі, що встановлюються підрозділам та окремим працівникам повинні відповідати вимогам SMART, то бути специфічними для підрозділу (працівника), таким, що підлягають вимірюванню, реалістичними, релевантними (важливим для працівника), заснованими на встановленні чітких термінів виконання. Для визначення рівня досягнення цілей встановлюються ключові показники діяльності або ефективності (КПД або КПЕ).

Система збалансованих показників (СЗП) виступає інструментом стратегічного та оперативного управління, який дозволяє зв'язати стратегічні цілі підприємства зі щоденною роботою його працівників. Ця система розроблена Робертом Капланом та Дейвідом Нортонем і дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники ефективності господарської діяльності. Взаємозв'язок системи винагороди персоналу з СЗП концентрує увагу працівників на вирішальних показниках та є міцним стимулом для досягнення стратегічних цілей підприємства [3, с.68].

Використання системи збалансованих показників допомагає всебічно врахувати самі різні інтереси, що виникають у процесі діяльності на рівні підприємства як роботодавця, так і найманого робітника (керівники підприємства також належать до цієї категорії), а також клієнтів підприємства.

Як відомо, основні фактори посилення мотивації праці в практиці управління персоналом - це матеріальна винагорода, моральне стимулювання, просування по службі, поліпшення умов праці, можливість самореалізації, сприятливий психологічний клімат. Скористатися ними в сукупності саме й допомагає включення СЗП у систему стимулювання й мотивації.

Система збалансованих показників має внутрішню економічну логіку, є обліковою (налагоджується оперативний внутрішньофірмовий облік), укладається в рамки внутрішньофірмової звітності, припускає вплив суб'єкта стимулювання (робочого місця, підрозділу) на кінцевий результат, відображає не фінансову сторону діяльності підприємства.

Вона включає чотири компоненти:

- фінансову (традиційна частина),
- клієнтську,
- внутрішніх процесів,
- навчання й розвитку (інформаційні частини).

Доцільним при удосконаленні системи оплати праці також є використання стратегічного підходу до формування системи оплати праці [2], що базується на розробці стратегії формування системи оплати праці, метою якої є створення на підприємстві системи оплати праці, ефективної для працівників і роботодавця.

Використання стратегічного підходу до формування системи оплати праці має певні переваги порівняно з іншими підходами, основними з яких є [2, с.115]:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- можливість формування гнучкої та пристосованої до умов конкретного підприємства системи оплати праці;
- можливість зробити формування системи оплати праці більш керованим, оскільки за наявності систем стратегічних планів є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями;
- полегшення роботи із забезпечення довго- і короткострокової ефективності та прибутковості.

Такий підхід забезпечує отримання доданої вартості від будь-яких інвестицій в оплату праці і є дуже корисним в сучасних умовах, коли підприємства впроваджують антикризову політику оплати праці та кадрову політику.

Висновки. Для забезпечення позитивних результатів діяльності підприємств та їх сталого зростання, усунення негативних наслідків економічної кризи важливого значення набуває удосконалення корпоративної кадрової політики і перш, за все, таких її складових, як система оцінки та оплати праці.

Реформування цих систем необхідно проводити у напрямку підвищення їх об'єктивності, гнучкості, прозорості, що дозволить сформувати систему оплати праці ефективну як для працівників, так і для підприємства.

Література

1. Куліков Г. Шляхи регулювання оплати праці в Україні / Г. Куліков // Праця і зарплата. – 2008. – № 29. – 6 серпня – С. 4-6.
2. Лук'янченко Н.Д. Управління системою оплати праці на промисловому підприємстві / Н.Д. Лук'янченко, О.А. Дороніна. – Донецьк, 2006. – 212 с.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда / Ветлужских Е. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
4. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом : [учеб. пособие] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М. : КНОРУС, 2010. – 416 с.
5. Хьюзлид Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А.Хьюзлид, Брайан И. Беккер, Ричард В.Битти ; [пер. с англ.]. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 432 с.

Надійшла 05.09.2010

УДК 330

В. В. СПІВАК

Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено поняття мотивації, визначено основні теорії мотивації та ефективність мотиваційного механізму.

The article examines the concept of motivation, the main theory of motivation and performance motivational mechanism.

Ключові слова: мотивація, ефективність, мотиваційний механізм, менеджмент, персонал, підприємство.

Вступ. Одним з головних завдань створення ринкової економіки є формування притаманної ринковим відносинам системи мотивації праці.

Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Вона необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань і тому в центрі її уваги стоять потреби людини, а людина являється об'єктом і суб'єктом управління персоналом.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Одним з перших вивчав цю проблему з економічних позицій класик Адам Сміт. Головним мотивом діяльності людини, на думку Адама Сміта, є економічний інтерес, природне бажання поліпшити свій добробут. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності зробили Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені, такі як М. Вольський та Туган-Барановський.

Виклад основного матеріалу

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі внутрішньофірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів.

Теорії мотивації активно стали розроблятися в ХХ столітті, хоча багато з мотивів, стимулів та потреб були відомі у стародавньому світі. Першопочаткові теорії мотивації склались, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Теорії змістовної і процесуальної мотивації пов'язані зі значеннями: споживи і винагорода.