

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ

Досліджено традиційні та нетрадиційні системи компенсації винагороди співробітників за ефективну виробничу поведінку. Визначено особливості, переваги та недоліки традиційних та нетрадиційних систем мотивації ефективної трудової діяльності працівників підприємств машинобудування. Запропоновано в процесі стратегічного управління діяльністю підприємств машинобудування використовувати комплекс ключових показників діяльності (КПД) підприємства і заохочувальної системи персоналу (ЗСП)

Ключові слова: традиційні та нетрадиційні системи, мотивація, ефективність, трудова діяльність, працівники, методи компенсації, стратегія, комплекс ключових показників діяльності, заохочувальна система персоналу

Постановка проблеми. При розробці нової системи винагороди керівництво має заздалегідь оцінити можливі наслідки її запровадження з погляду впливу на інші системи – відбір, професійне навчання, оцінку, просування – і внести до них необхідні корективи для підтримки їх взаємозв'язку та взаємодоповнюваності всіх компонентів управління персоналом.

Створюючи систему компенсації, керівництву треба пам'ятати, що ідеальних систем не існує і не варто витрачати ресурси на їх винайдення. Навпаки, потрібно добре уявляти собі недоліки реальної системи і можливий вплив цих недоліків на функціонування підприємства, щоб підготуватися до нейтралізації негативних наслідків за допомогою інших методів управління.

Викладення основного матеріалу. Не потрібно забувати, що ніщо не вічне і що створювана сьогодні система компенсації рано чи пізно застаріє. Керівництво має бути готовим до цього і не чіплятися за систему, яка може бути мила серцю її творців, але не відповідає стратегічним цілям підприємства та суперечить ситуації на ринку.

Нетрадиційними називають методи компенсації, що побудовані на принципах, які відмінні від тих, які покладені в основу традиційної системи, тому використання цих методів дає можливість подолати певні недоліки традиційної системи компенсації. Нетрадиційні методи можуть бути умовно поділені на дві великі групи – плата за результати і плата за знання.

Різні методи плати за результати встановлюють безпосередню залежність між величиною винагороди та результатами роботи самого співробітника, його підрозділу, підприємства в цілому. Використання таких методів дає змогу добитися підвищення продуктивності праці за рахунок матеріальної зацікавленості співробітника у його результатах, пов'язати матеріальні інтереси працівника і підприємства.

Плата за знання ставить величину винагороди у залежність від здобутих співробітником професійних знань і навичок і, відповідно, стимулює процес постійного професійного розвитку, підвищуючи потенційну продуктивність співробітників та конкурентоспроможність підприємства [1, с. 49].

Ми вважаємо, що вибір методів компенсації для конкретного підприємства визначається низкою чинників – стратегією розвитку, станом зовнішнього середовища, організаційною культурою і традиціями.

Традиційні системи компенсації не винагороджують співробітників за ту виробничу поведінку, яка могла б зробити підприємство більш гнучким і конкурентоспроможним. Фахівці з управління персоналом мають ліквідувати цю невідповідність, створивши системи компенсації, що відображають умови функціонування сучасного підприємства, які постійно змінюються.

Слово "нетрадиційні" взято в лапки тому, що багато які з методів винагороди, що описані нижче, існують вже дуже давно (довше, ніж традиційна система компенсації) і широко застосовуються в усьому світі. Їх "нетрадиційність" полягає в тому, що вони побудовані на принципах, які відмінні від філософії традиційної системи і дають можливість подолати деякі властиві їй недоліки. Нетрадиційні методи компенсації, які використовуються

сьогодні, можна розділити на три основні групи – системи змінної заробітної плати, системи групової заробітної плати, системи плати за знання і компетенції.

На відміну від традиційних методів компенсації, при системі змінної заробітної плати величина винагороди, яку одержує співробітник, не є зафіксованою на тривалий період, а змінюється залежно від різних факторів, насамперед, результатів його роботи.

Існує декілька систем змінної заробітної плати, які широко використовуються; найбільш відомою з них є відрядна. Відрядна заробітна плата, або, як її прийнято називати "відрядність", стара як світ або, принаймні, як наймана праця – ще в Стародавній Греції надомники отримували поштучну оплату за вироблений ними посуд і взуття. Принцип відрядної оплати простий – за кожну виготовлену одиницю продукції працівник отримує фіксовану винагороду.

Перевага відрядної оплати праці полягає, насамперед, у встановленні безпосереднього зв'язку між результатами роботи і розміром винагороди. Певною мірою відрядність – це реалізація відомого принципу "від кожного за здібностями – кожному за працею" у масштабі окремо взятого працівника. Для підприємства використання відрядної оплати означає, що одна з найважливіших складових її витрат – витрати на робочу силу – стає змінною величиною, тобто змінюється залежно від обсягів виробництва, що, звичайно, знижує рівень фінансового ризику. Відрядна форма оплати стимулює працівника на збільшення обсягів виробленої ним продукції, тому якщо підприємство зацікавлене, насамперед, у збільшенні обсягів, кращого рішення, мабуть, не знайти. Крім того, цей метод оплати добре зрозумілий працівникам і цінується ними за об'єктивність.

Хрестоматійними стали приклади Ф. Тейлора, який добивався десяти- і двадцятикратного підвищення продуктивності за рахунок введення відрядної оплати для робітників, зайнятих простими операціями (землекопів, вантажників).

Ми вважаємо, що водночас відрядна система, при всій зовнішній простоті та привабливості, має чимало недоліків. Насамперед, як показує довга історія розвитку індустріального виробництва, якість і відрядна оплата – речі практично несумісні. Як тільки працівник починає отримувати винагороду за одиницю виробленої ним продукції, він зосереджується виключно на їх кількості. Щоб добитися необхідного рівня якості, керівництву доводиться створювати дорогі відділи технічного контролю (ВТК), які значно збільшують витрати, але, як правило, не досягають мети. Використання відрядної оплати часто призводить до виникнення напруженої ситуації на підприємстві, оскільки робітники-відрядники чинять сильний тиск на бригадирів і майстрів, зайнятих прийомом виробленої продукції.

Нами встановлено, що відрядна система є досить дорогою – з погляду як прямих, так і непрямих витрат.

Відомо багато випадків навмисного обмеження продуктивності робітників-відрядників, які добивалися підвищення розцінок. Нерідко вони вдаються до відкритого саботажу.

Крім того, відрядна система пов'язує заробіток працівника виключно з його індивідуальними результатами, залишаючи без уваги роботу підрозділу і підприємства в

цілому, що негативно позначається на колективній мотивації та груповій роботі. І, нарешті, слід зазначити, що сфера застосування відрядної оплати обмежена тими видами діяльності, у яких людина працює самостійно і виробляє однорідну продукцію. У сучасному інтегрованому і високомеханізованому виробництві, де використовують не стільки фізичну, скільки інтелектуальну працю, такі сфери зустрічаються досить рідко.

Відрядна система існує давно, проте масштаби її використання на підприємствах то збільшуються, то скорочуються – досить поширена в промисловості в період індустріальної революції, відрядна система оплати була значною мірою витіснена на початку ХХ ст. в результаті впровадження конвеєрного складання, посилення поділу праці та профспілкової активності. У нашій країні відрядність була дуже популярна в 30-ті рр. ХХ ст. – епоху рекордів продуктивності. У 50-60-і рр. ХХ ст. на Заході, насамперед у США, почалося відродження інтересу до відрядності, яка поширилася на нові види діяльності, такі як страхування, ресторанный бізнес тощо. Сьогодні відрядна форма заробітної плати, принаймні, в чистому вигляді, практично не застосовується в індустріальному виробництві, проте досить популярна там, де людина працює сама і результати його праці можуть бути легко виміряні – наприклад, у роздрібній торгівлі, обслуговуванні, страхуванні.

Особливим різновидом відрядної форми заробітної плати є комісійні або системи стимулювання продажів, що відіграють значну роль в управлінні будь-якою економічною організацією [2, с. 79]. У ринковій економіці, як відомо, виживають лише ті підприємства, чия продукція знаходить збут, тому управлінню продажами і стимулюванню персоналу, зайнятого продажами, приділяється підвищена увага.

В основі стимулювання співробітників відділу реалізації лежить простий принцип – встановлення прямої залежності між розміром винагороди і обсягом реалізації. Традиційно поняття комісійних асоціюється з певним відсотком від суми реалізації, який отримує співробітник, що продав товар. Водночас існує багато інших методів, що пов'язують винагороду співробітників відділу продажів з результативністю їх діяльності.

Вибір методу залежить від того, які цілі переслідує підприємство, а також від характеристик товару, який реалізується, від специфіки ринку, культурних особливостей країни та інших чинників. Комісійні встановлюються у вигляді фіксованого відсотка від обсягу реалізації, як правило, у тій ситуації, коли підприємство прагне до максимального збільшення загального обсягу продажів. Якщо ж підприємство має декілька видів продукції і зацікавлене в посиленому просуванні одного з них, вона може встановлювати більш високий комісійний відсоток для цього виду виробів. Орієнтуючи продавця на збільшення обсягу продажів, метод фіксованого відсотка робить його абсолютно байдужим до решти аспектів реалізації – ціни за одиницю, маржі на одиницю і маржі за всьому контракту, умов платежу тощо. Ці чинники враховуються іншими методами визначення комісійних:

Фіксована грошова сума за кожен проданий одиницю орієнтує на реалізацію максимальної кількості одиниць продукції та використовується, коли підприємство прагне збільшити завантаження виробничих потужностей [3, с. 11].

При системі оплати фіксований відсоток від маржі за контрактом співробітників відділу продажів намагаються реалізовувати продукцію за найбільшою ціною за одиницю, щоб добитися максимально високої маржі (різниця між продажною ціною і витратами). Цей метод використовується при орієнтації підприємства на максимізацію прибутку в поточний момент і при неможливості збільшити кількість одиниць продукції, яка продається.

Метод фіксований відсоток від обсягу реалізації у момент надходження грошей за контрактом на рахунок підприємства, що продає товар зацікавлює агента з продажу в укладанні контрактів з максимально сприятливими для продавця умовами платежу. Він використовується підприємствами, у яких виникли труднощі зі збором дебіторської заборгованості, а також в умовах високої інфляції.

Метод виплата фіксованого відсотка від базової заробітної плати за умови виконання плану з реалізації орієнтує співробітників відділу продажів на виконання плану,

що забезпечує стабільність у роботі всього підприємства. У реальному житті підприємства зацікавлені, як правило, в усіх або в декількох аспектах реалізації – обсязі, прибутковості, кількості проданих одиниць, умовах платежів, тому винагорода співробітників відділу продажів визначається на основі врахування декількох, а не одного фактора.

Підприємства ВАТ "Запорізький автомобілебудівний завод" виробляє автомобілі "Sens", "Lanos", "Opel". Компенсація її представників з продажу складається з трьох компонентів:

1) премії за кожен укладений контракт;

2) відсоток від маржі за контрактом, що перевищує планову (10 %);

3) місячної премії за виконання плану продажів.

З огляду на особливу важливість відділу продажів для функціонування будь-якого підприємства, система винагороди співробітників цього відділу має бути добре продумана і апробована. Як показує досвід, ефективна система стимулювання відділу продажів повинна бути:

– простою;

– зрозумілою тим, для кого вона призначена, і тим, хто нею управляє;

– цільовою, тобто такою, що орієнтує на досягнення специфічних цілей підприємства;

– гнучкою, тобто відкритою для змін і коригувань;

– самоокупною.

Нами встановлено, що не може бути нічого більш традиційного, ніж премії, які для нас так само звичні, як заробітна плата. Проте в індустріально розвинутих державах премії набули значного поширення тільки в 70-80-і рр. ХХ ст.

Премія є додатковою (порівняно з заробітною платою) винагородою, що виплачується працівникові лише в певних випадках. За своїм змістом премія – це не ординарна винагорода, а заохочення особливих досягнень. Премії набувають все більшої популярності в розвинених країнах як засіб подолання двох недоліків традиційної системи компенсації:

1) слабкої залежності величини винагороди від результатів роботи співробітника;

2) відсутності прямого зв'язку між розмірами винагороди окремого співробітника і результатами діяльності підрозділу і всього підприємства. Таким чином, підприємства виплачують два основних види премій: за результатами роботи підприємства в цілому і за результатами роботи самого співробітника.

Індивідуальне преміювання – це винагорода працівника за виконання його посадових обов'язків, за внесок у реалізацію цілей підприємства, який він робить на своєму робочому місці. Індивідуальна премія є не ординарною винагородою, а заохоченням за особливі досягнення, і виплачується, як правило, за підсумками роботи за рік. Більш часті виплати перетворюють премію в частину заробітної плати, позбавляють її винятковості, а отже, і стимулюючого впливу. Дослідження показують, що преміювання мотивує співробітників сильніше, ніж щорічне підвищення окладу. Якщо премія виплачується одноразово, то вона справляє істотний вплив на дохід працівника, тоді як щорічне підвищення окладу розподіляється між місячними або двотижневими виплатами і не сприймається як значна винагорода.

Рішення про виплату премії та її розмір приймається на підставі оцінки результатів роботи співробітника за минулий період. Таке оцінювання проводиться керівником і підтверджується відділом управління персоналом. Як правило, підприємство використовує єдиний метод, за допомогою якого оцінюються всі співробітники, що мають право на індивідуальну премію.

На сьогодні найбільш популярним методом визначення розміру премії є система "величина планованої премії помножена на величину відсотка виконання особистого річного плану (особистих цілей)". На початку певного періоду (року) кожному співробітнику встановлюється цільова премія як відсоток від річного окладу. Її величина різна для різних категорій працівників – старші керівники мають більш високий планований відсоток, ніж молодші керівники і фахівці, що відображає більш сильний вплив перших на результати підприємства в цілому. Підприємства дотримуються різних думок щодо того, якою має бути премія відносно базового окладу – ця величина може коливатися між 10-30% для молодших керівників і фахівців, 10-40% – для середньої ланки керівників, 15-50% – для вищого керівництва підприємства.

Чим більше підприємство і чим вища посада в організаційній структурі, тим вищою є частка змінної частини (у тому числі премії за результатами індивідуальної роботи) у винагороді співробітника. В кінці періоду відбувається оцінювання ступеня виконання співробітником свого особистого річного плану (особистих цілей): при 100% виконанні він отримує плановану премію (цільової відсоток від окладу), при перевиконанні особистого плану розмір премії може бути збільшений, при недовиконанні – скорочений або премія може не виплачуватися зовсім [4, с. 9].

Індивідуальне преміювання, так само як і преміювання за результатами діяльності підприємства, може створювати певні організаційні проблеми. Співробітники відділу управління персоналом мають пам'ятати про ці потенційні небезпеки і бути готовими до їх нейтралізації.

По-перше, премії виплачуються на основі оцінки, зробленої керівником; отже, завжди існує ризик суб'єктивізму. Тому дуже важливо мати відпрацьовану та, найголовніше, добре зрозумілу співробітниками систему оцінювання, а також інформувати їх про внесенні будь-яких змін в цю систему. Зворотню стороною суб'єктивізму є формалізм – керівники оцінюють всіх однаково. У цьому випадку підраховується основний принцип індивідуального преміювання – винагорода особистих заслуг працівника. Як показує практика і теоретичні дослідження, використання об'єктивних (кількісних) показників при визначенні величини премії значно підвищує її стимулюючу дію на працівників порівняно з суб'єктивними оцінками керівника.

По-друге, показники, на підставі аналізу яких ухвалюється рішення про виплату премії, повинні відображати стратегічні цілі підприємства, що не завжди просто реалізувати на рівні індивідуального співробітника. Проте, якщо такої відповідності немає, підприємство може стимулювати поведінку працівників, спрямовану на досягнення цілей, нейтральних або протилежних стратегічним цілям розвитку підприємства.

Якщо підприємство розглядає скорочення витрат як свою найважливішу стратегічну мету, вона не може виплачувати премії регіональним директорам за розширення мережі торговельних підприємств, відкриття яких пов'язане з додатковими витратами.

Існують різні думки з приводу того, наскільки високими мають бути вимоги до роботи співробітників, що дають право на отримання премії. Очевидно, що гарантована премія перестає бути особливим видом винагороди і перетворюється в частину заробітної плати. При низькій вірогідності отримання премії також втрачає своє стимулююче значення. Фахівці стверджують, що 50% вірогідність отримання максимальної величини премії є оптимальною для стимулювання працівника.

Технологія мотивації, що базується на системі ключових показників діяльності компанії, набула достатнього поширення на підприємствах Західної Європи і США і є відносно новою для країн пострадянського простору.

У багатьох підручниках по управлінню писали і пишуть, що перед працівником повинна стояти чітко зазначена мета і він повинен мати стимули для її досягнення. З тими категоріями, чия праця можна виміряти і результат його очевидний, особливих питань не виникає. Існують давно перевірена відрядна, відрядно-преміальна і акордно-преміальна системи оплати праці, які ми досліддили, але є категорія працівників, роботу яких неможливо виміряти, і прямого впливу на основні показники ефективності вони не мають.

Нами встановлено, що для того, щоб інтереси співробітників в роботі співпадали з інтересами підприємства, необхідно розробити і впровадити систему мотивації персоналу, що базується на ключових показниках діяльності.

Він складається з наступних трьох підсистем:

1. Матеріальна мотивація.
2. Нематеріальна мотивація.
3. Персональна відповідальність і контроль.

Підсистема матеріальної мотивації включає стимули, які спрямовані на задоволення матеріальних потреб і включає, :

- премії і матеріальні заохочення співробітників;
- оптимізовані базові оклади;
- наявність соціального пакету.

Підсистема нематеріальної мотивації складається з:

- кар'єрного зростання;
- професійного зростання і розвитку.

Для створення підсистеми відповідальності і контролю розробляється комплекс ключових показників діяльності (КПД) підприємства і робиться їх "прив'язка" до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої заохочувальної системи персоналу (ЗСП) потрібне, щоб фокусувати роботу кожного співробітника на досягнення поставлених цілей. Ефективність роботи цієї підсистеми посилюється, якщо досягнення цілей стимулюватиме за допомогою інших складових цієї системи.

Причинами використання КПД і ЗСП для стратегічного управління (планування) в основному є прагнення до отримання конкурентних переваг за рахунок використання передових технологій у виробництві і управлінні, а також для підвищення ефективності роботи підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Причини використання КПД і ЗСП

№	Причини	%
1	Необхідність впровадження сучасних технологій, що підтверджує свою спроможність і ефективність	60
2	Потреба в якісній і оперативній інформації для прийняття управлінських рішень з "випередженням" виникнення негативних наслідків	60
3	Необхідність отримання комплексних оцінок результатів діяльності – розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей і корегування Стратегії	50
4	Необхідність удосконалення системи заохочувань і компенсацій	30
5	Зниження кількості використовуваних звітів і паперового документообороту	20

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, найбільш складним, незрозумілим і маловивченим із сказаного залишається комплекс ключових показників діяльності (КПД) підприємства.

Більшість з тих, кому доводилося розробляти систему оплати праці не виробничого персоналу і, особливо, керівників не виробничих підрозділів, шукали в довідниках або намагалися самі придумати різного роду індикатори, що допомагають ілюструвати і, зрештою, оцінити їх працю. Ситуація з використанням різного роду індикаторів діяльності підприємства, описана раніше, підтвердилася результатами застосування КПД і збалансованої системи показників (ЗСП) – система управління, що дозволяє керівникам переводити стратегічні цілі підприємства в чіткий план оперативної діяльності підрозділів на підприємствах машинобудування в Україні. На жаль, в Україні такі дослідження навіть не проводилися. Лише фахівці з 23 % опитаних українських підприємств підтвердили використання методології управління і мотивації за КПД і ЗСП. При цьому очевидна новизна розробки і впровадження цієї методології на українському ринку – 70 % підприємств, що використовували КПД і ЗСП, відмітили, що використовують технологію менше 1 року. Проте близько 20% компаній, що взяли участь в опитуваннях і не використовують на сьогодні систему управління за КПД і ЗСП, планують її застосування в найближчому майбутньому (період до 1 року).

На підприємствах використовується збалансований спосіб виміру результативності роботи на основі в середньому 10-20 показників, по 3-5 окремим напрямкам. Розробкою системи КПД і ЗСП, а також впровадженням автоматизованої системи управління за КПД і ЗСП на опитаних підприємствах займаються, як правило, власні фахівці.

Список використаних літературних джерел:

1. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – №1. – С. 48-53.
2. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Гончаров, М.А. Будагянц, С.И. Радомський [та ін.] ; за ред. В.М. Гончарова. – К.: Техніка, 1999. – 112 с.
3. Логвинов Д.В. Развитие персонала в условиях экономического кризиса / Д.В. Логвинов // Микроэкономика. – 2009. – №4. – С. 10-16.
4. Гнибіденко О.О. Соціально-економічний механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / О.О. Гнибіденко. – К., 2008. – 24 с.

ЛЕПЬОХІНА І.О. – кандидат економічних наук, доцент Класичного приватного університету.

Стаття надійшла до редакції: 15.01.2013 р.