

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ І СПОРТУ УКРАЇНИ
ТЕРНОПЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

В. Є. Куриляк, В. С. Мазур

**ЗАРОБІТНА ПЛАТА
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ:
МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ
АСПЕКТИ**

Монографія

Тернопіль
2011

УДК 331.2.381

Рекомендовано до друку Вченою радою Тернопільського національного економічного університету Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України (протокол № 9 від 23 травня 2007р.)

Рецензенти:

А. Е. Воронкова, доктор економічних наук, професор, звідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля.

С. С. Аптекар, доктор економічних наук, професор, звідувач кафедри інвестиційного менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Туган-Барановський.

Т. А. Костишина, кандидат економічних наук, доцент, звідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Полтавського університету споживчої кооперації України.

Куриляк В. Є., Мазур В. С.

Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія / В. С. Мазур, В. Є. Куриляк – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – 304с.

В монографії визначена сутність заробітної плати, вартості і ціни робочої сили, досліджено зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

Авторами визначаються сучасні тенденції в оплаті праці та ефективні системи заробітної плати.

УДК 331.2.381

ISBN 978-966-654-289-5

© В. С. Куриляк, В. С. Мазур, 2011

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ФОРМА ЦІНИ РОБОЧОЇ СИЛИ	
1.1. Заробітна плата в економічній системі.....	7
1.2. Вартість і ціна робочої сили.....	17
1.3. Сучасні тенденції в оплаті праці в кризових умовах господарювання.....	34
1.4. Ефективність людського капіталу	47
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ – НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	
2.1. Мотиваційні механізми на підприємстві	53
2.2. Тарифна система оплати праці та її ефективність	69
2.3. Системи заробітної плати.....	85
2.4. Аналіз фонду оплати праці та ефективності управління персоналом ...	104
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ І ОПЛАТИ ПРАЦІ	
3.1. Вартісні параметри оплати праці робітників, службовців, керівників підприємства.....	125
3.2. Умови створення преміальних систем виробничого персоналу	140
3.3. Критерії встановлення винагород особливого характеру.....	149
3.4. Сутності форми і моделі оплати праці в промисловості	159
3.5. Зарубіжні моделі побудови системи преміювання працівників	162
РОЗДІЛ 4. ЗАРУБІЖНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОПЛАТИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ	
4.1. Зарубіжні моделі мотивації і оплати праці.....	182
4.2. Теоретико – практичні аспекти управління процесом мотивації:.....	194
4.2.1. Діагностика мотивації.....	199
4.2.2. Система ефективної мотивації і стимулювання персоналу	204
4.2.3. Формування (вдосконалення) змінної частини заробітної плати	225
4.2.4. Система лояльності персоналу	231
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	240
ДОДАТКИ	251

ПЕРЕДМОВА

Ринкові умови в Україні повинні вирішити проблеми, що накопичувалися десятиліттями. Впровадження цих відносин дозволить нашій країні організувати виробництво у відповідності з суспільними потребами і увійти в світову економічну співдружність. Завдяки ринковим відносинам можливо забезпечити соціальну орієнтацію економіки, створити дієву систему управління працею, відтворити стимули до високоєфективної праці. Важливим аспектом формування ринкових відносин є підготовка працівників нового ринкового типу, які володіють певною психологією, культурним рівнем, здатні ефективно працювати в сучасних умовах.

З переходом до нових умов господарювання гостро виникла необхідність в організаційно-економічних механізмах оплати праці, що враховували б сучасний характер кадрової політики промислових підприємств. Нині оплата праці повинна стати важливим чинником ефективності праці окремого працівника та підприємства в цілому, основною формою кадрового потенціалу.

Розробляючи нові моделі оплати праці, необхідно спиратися на досвід розвинутих країн у ринковому відношенні.

Проблема розробки наукових основ теорії і практики заробітної плати у науковій літературі присвячено багато праць. Особливо велика увага приділялась їм протягом ХХ століття. Широко відомі праці зарубіжних науковців К. Алдефреда, Ф. Герцберга, М. Вебера, В. Врума, Д. Мак-Клелланда, А. Маршала, Е. Лоулера, Н. Петті, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, З. Фрейда. На жаль, ці дослідження орієнтовані на умови класичного капіталізму або розвинутої економіки.

Суттєвий вклад у рішення даної проблеми в сучасних умовах розвитку України вносять такі вчені, як В. М. Абрамова, О. І. Амоша, С. І. Бандур, Д. П. Богиня, В. Д. Ведерников, В. М. Геєц, М. В. Грачева, О. А. Грешнова, А. Л. Єськова, А. В. Калина, А. М. Колот, Г. Т. Куликов, В. Д. Лагутін, О. М. Уманський, Т. А. Костишина, Г. В. Осовой, Є. В. Савельєв, А. Турецький, Г. Хаєт та інші. Однак незважаючи на високу наукову професійність названих авторів, все ще залишається широке коло для досліджень питань оплати праці. Зокрема це стосується найбільш розвинених на даний час окремих галузей промисловості.

Розмір заробітної плати повинен визначатись на основі витрат на відтворення робочої сили і з урахуванням попиту на неї. Вона має залежати від

результатів праці, а також одночасно впливати на показники трудової діяльності, стимулювати її ефективність.

Звідси і є проблема, яка постає перед керівниками промислових підприємств, пошуку ефективної системи оплати праці. Підвищення не тільки розміру заробітної плати, але і дієвості всієї системи оплати і мотивації праці. Цим обгрунтовується актуальність даної монографії.

В монографії визначена сутність заробітної плати, вартості і ціни робочої сили, досліджено зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму на промислових підприємствах.

Авторами визначаються сучасні тенденції в оплаті праці та ефективні системи заробітної плати.

Не менш важливе значення для ефективного соціально-економічного розвитку України мають проблеми, пов'язані з вартісними параметрами оплати праці робітників, керівників та критеріями створення преміальних систем виробничого персоналу. В даній монографії приділено достатньо уваги зазначеним питанням.

Мета цієї праці – допомогти керівникам і спеціалістам промислових підприємств у галузі організації і оплати праці, з'ясувати соціально-економічну сутність, функції і принципи заробітної плати, ознайомитися з досвідом оплати праці на підприємствах розвинених країн, запропонувати ринкові модифікації форм і систем оплати праці відповідно до галузей діяльності.

Для того, щоб реалізувати дану мету, у роботі перед нами були поставлені наступні завдання:

- ❖ дослідити можливість і необхідність впровадження закордонних систем оплати праці на вітчизняних підприємствах;
- ❖ дослідити форми оплати праці світових країн;
- ❖ виявити шляхи оплати праці, що є важливими на сучасному етапі;
- ❖ визначити зміни, яких потребує тарифна система для ефективнішого використання форм оплати праці.
- ❖ здійснити аналіз ефективності форм і систем заробітної плати, які використовуються на підприємствах, що дозволить створити механізм визначення індивідуальної заробітної плати;
- ❖ охарактеризувати комплекс методів розробки форм і систем заробітної плати для оцінки результатів роботи і максимізації прибутків підприємств.

В четвертому розділі розглянуто практичні аспекти вдосконалення форм оплати праці і систем мотивації на підприємствах, наведені конкретні приклади. А також подано ряд завдань для проведення міні- тренінгів для фахів-

ців підприємства і впровадження пілотних проектів необхідних конкретній організації.

Методологічною основою дослідження стала сукупність наукових та спеціальних методів дослідження, серед яких необхідно виділити системний та ситуаційний аналіз, методи спостереження, синтезу, індукції та дедукції (при аналізі особливостей форм і систем заробітної плати в сучасних умовах господарювання підприємств), Методи соціально-економічного управління (при створенні системи стимулів до праці за допомогою заробітної плати), метод оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації (при аналізі впливу рушійних сил внутрішнього та зовнішнього середовища на підприємствах, виходячи з результатів виробничо-господарської діяльності промислового підприємства).

РОЗДІЛ 1

ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ФОРМА ЦІНИ РОБОЧОЇ СИЛИ

Реформування системи оплати праці, побудованої на централізованому всеохоплюючому плановому її регулюванні у ринкову, передбачає використання досвіду у цій галузі країн із розвинутою ринковою економікою. А цей досвід свідчить про те, що усталеність і стабільність економіки забезпечується тільки тоді, коли поряд з ринковими регуляторами оплати праці, незалежністю підприємств у формуванні й використанні фондів оплати праці, здійснюється державне регулювання заробітної плати та цін. Втрата державного впливу на ці регулятори веде до кризи праці, а за нею і до кризи економіки.

На жаль, на першому етапі реформування системи оплати праці в Україні участь держави у регулюванні оплати праці була зведена нанівець. Економічний романтизм, що панував на початку перебудови, зробив глухими наших керманів від законодавства й управління економікою до кращого світового досвіду. З нього висмикували лише те, що асоціювалося з поняттями безмежної свободи та незалежності підприємства від держави. Потрібен новий, ринковий підхід до визначення сутності соціально-економічного значення заробітної плати, її організації, відсутність яких в перехідний період призвела до появи негативних тенденцій в оплаті праці. Ігнорування важливості оптимального відтворення робочої сили та відсутність ефективного стимулюючого механізму зумовили погіршення соціально-економічного стану основної частки населення.

1.1. Заробітна плата в економічній системі

За останні десятиріччя відбулись значні зміни в управлінні бізнесом. Усе більша кількість фактів і результатів дослідів говорить про те, що на першому місці за впливом на довгостроковий успіх підприємства виходить людський чинник. Добре навчений, правильно організований і мотивований персонал визначає успіх підприємства. Це зрозуміли і у США, і в Японії, і в Європі.

Зростання ролі людського чинника в сучасному виробництві підтверджується результатами дослідів провідних американських вчених. Починаючи з 1979 року головним джерелом приросту продуктивності праці і національного прибутку США в тріаді “праця – основні фонди – капітал” є первинний чинник, який охоплює сукупність освітніх, кваліфікаційних, демографічних та культурних характеристик робочої сили. Оцінки, наведені в 90-ті роки, показують наступні співвідношення джерел економічного зростання: підвищення рівня навчання робітників – 2,1%, ріст населення – 0,4%, збільшення капіталу – 0,5% [166,с. 126].

Розвиток соціально-орієнтованого ринкового господарства в Україні об’єктивно вимагає ефективності виробничо-трудової діяльності. Однією з основних проблем, які гальмують здійснення радикальних реформ, стало послаблення мотивації трудової діяльності працівників внаслідок відсутності дієвої системи оплати і стимулювання праці.

В сучасних умовах в Україні ця проблема має особливу актуальність.

Форми оплати і стимулювання працівників, які застосовувались в умовах командно-адміністративної системи, втратили своє мотиваційне значення і вплив на працівників. Діючі багато років системи оплати і стимулювання праці практично виявились зруйнованими. Подальше послаблення мотивації трудової діяльності працівників можуть призвести до негативних економічних наслідків в Україні.

Мотивація до праці в кожного працівника виникає під впливом багатьох факторів: матеріальної зацікавленості, перспективи кар’єри, задоволення від змісту роботи, рівня соціально-побутового обслуговування. Пріоритетність впливу тих чи інших факторів на мотивацію до праці різні для різних груп працівників.

Проте на сучасному етапі розвитку економіки однією з найважливіших форм мотивації в організації є матеріальне стимулювання праці, яка є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону за кількістю і якістю праці (рис. 1.1).

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов’язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Формування передбачає здійснення трьох етапів: встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудови систем матеріальних стимулів праці.

Використання полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управління нею.



Рис. 1.1. Зміст матеріального стимулювання праці [114,с. 102].

Розв’язання проблем матеріального стимулювання праці потребує пошуку і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Під даними факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних і особистих економічних інтересів працівників. Вивчення й аналіз матеріального стимулювання праці свідчить, що за характером дії на колектив працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні й організаційні (рис. 1.2).

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного стану розвитку виробництва можна запропонувати такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами країни тощо;
- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і

потрібних трудових процесів у народному господарстві, галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу;

- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- матеріальне стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці.

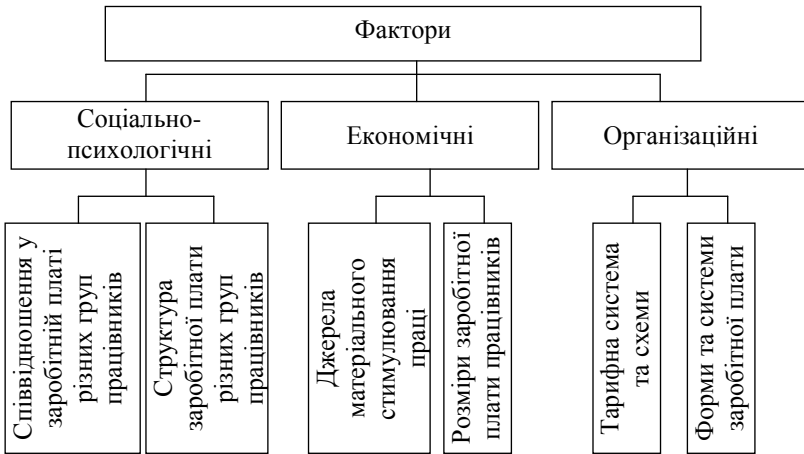


Рис. 1.2. Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці.

Питання організації матеріального стимулювання праці складають основу соціально-трудова відносин у суспільстві, бо включають нагальні інтереси всіх учасників трудового процесу.

Організація матеріального стимулювання працівників підприємства включає в себе:

- заробітну плату;
- виплати на надання пільг та послуг соціального характеру.

В сучасних умовах заробітна плата відіграє першочергове значення в мотиваційному механізмі. Майже 70% витрат підприємств США спрямовується на заробітну плату працівників, а в Україні – 40-50% [42, С.21].

Заробітна плата являє собою вельми складне економічне явище, яке відображає взаємодію багатьох економічних процесів. Для роботодавця заробітна плата – суттєва складова витрат виробництва, тому він старається

ся їх мінімізувати, особливо в розрахунку на одиницю продукції. Для працівника заробітна плата є доходом, і він прагне до її можливого максимуму. Протиборство цих двох тенденцій, сила яких визначається цілим рядом інших, як економічних, так і соціально-політичних факторів, детермінують рівень і динаміку заробітної плати.

Але для того, щоб повніше зрозуміти заробітну плату як категорію ринкової економіки, звернемо увагу на такі положення:

а) зарплата формується на межі відносин сфери безпосереднього виробництва і відносин обміну робочої сили;

б) зарплата повинна забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили і ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які робітник має отримати в обмін на свою працю;

в) зарплата є одночасно мікро- і макроекономічною категорією;

г) зарплата – це важлива складова виробництва, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва, їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

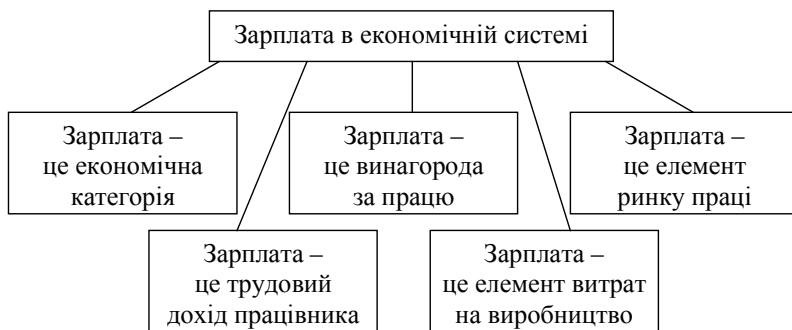


Рис. 1.3. Критеріальні ознаки заробітної плати.

Спираючись на ці положення, спробуємо сформулювати суть заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам. При цьому будемо розглядати зарплату з п'яти ознак:

- зарплата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу);
- зарплата – це винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівникові за виконувану роботу;

- зарплата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна товару – робоча сила;
- зарплата – це трудовий дохід найманого працівника, який він отримує у результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити відтворення робочої сили;
- зарплата – це елемент витрат на виробництво (для підприємства).

У статті 1 Закону України “Про оплату праці” дано визначення заробітної плати:

“Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу”. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [56, с. 288–289].

Але це не єдине визначення заробітної плати. В економічній літературі безліч таких визначень. Так, в “Енциклопедичному словнику” заробітна плата – це основна форма розподілу фонду особистого споживання між робітниками відповідно до їх чистої участі в сукупній суспільній праці, що встановлюється в плановому порядку державою у відповідності до кількості і якості праці [161, с.11].

Також під заробітною платою розуміють розмір грошової винагороди, який виплачується найманому працівникові за виконання визначеного завдання.

Закономірно, що в період становлення ринкової економіки сутність заробітної плати значно розширюється, а її розуміння наповнюється новим ринковим змістом. Значний внесок у питання визначення сутності і значення заробітної плати як економічної категорії внесли такі сучасні вчені як Богиня Д. П., Колот А. М., Павловська Н. О., Калина О. М.

Крім поняття “заробітна плата” Постановою Кабінету міністрів від 4 травня 1993 р. за № 326 рекомендується при збиранні даних про заробітну плату використовувати три основні поняття: “заробіток”, “ставка заробітної плати” і “натуральна оплата”.

Заробіток – це винагорода, що видається працівнику грошима чи натуроплатою, як правило, через регулярні проміжки за відпрацьований час чи за виконану роботу, а також за невідпрацьований час (наприклад, за щорічну відпустку). У заробіток не включаються суми, які відраховуються роботодавцями за своїх працівників у фонди соціального страхування і

пенсійного забезпечення, а також допомоги, одержувані найманими робітниками з цих фондів. Не входять у заробіток і допомоги, що видаються при звільненні і закінченню терміну служби. У суми заробітку рекомендується включати пряму заробітну плату і пряме утримання, оплату невідпрацьованого часу, премії і допомоги.

Ставка заробітної плати – це ставка, співвіднесена з періодом часу, що звичайно використовується при визначенні розміру заробітної плати (наприклад, з часом, днем, тижнем, місяцем чи будь-яким іншим періодом). У нашому розумінні ставку заробітної плати співвідносять з погодинною тарифною ставкою погодинного працівника чи місячним окладом. Однак ставка заробітної плати, крім того, включає доплати у зв'язку із зростанням вартості життя й інші, регулярно зроблені виплати (за винятком доплат за понаднормові роботи; премій, допомог й інших натуральних грошових виплат).

Важлива роль заробітної плати у розвитку економіки країни визначається тим, що вона одночасно виконує ряд суспільно-значущих функцій, серед яких:

- ♦ відтворювальна (у заробітній платі закладено основне джерело – це кошти на відтворення робочої сили);
- ♦ мотиваційна (кожна людина намагається покращити свій добробут, а це спонукає її до активної трудової діяльності. Заробітна плата стає мотивацією до високоефективної праці);
- ♦ регульовальна (заробітна плата має значний вплив на попит і пропозицію на ринку праці);
- ♦ соціальна (при обчисленні заробітної плати важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однакову працю. Під час становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває першорядного значення);
- ♦ оптимізаційна (стимулювання підвищення ефективності виробництва, ресурсозабезпечення, забезпечення зниження витрат на одиницю продукції).

Сутність заробітної плати варто розглядати в соціально-правовому (нормативному) і економічному аспектах.

У соціально-правовому аспекті сутність заробітної плати характеризується тією роллю, що вона повинна виконувати в реалізації соціальних прав людини і, насамперед, її правом на працю.

Економічна сутність заробітної плати в різних літературних джерелах трактується по-різному. Існують, однак, три основні точки зору на роль

заробітної плати в системі економічних відносин. Заробітна плата представляється як перетворена форма ціни робочої сили, як частина національного доходу і як ціна робочої сили.

Рівень заробітної плати в масштабі національної економіки залежить від таких макроекономічних показників:

- обсягу зробленої галузями продукції;
- співвідношення між проміжним споживанням виробленої продукції галузями і доданої до неї вартістю чи валовим внутрішнім продуктом (ВВП);
- розподілу ВВП на оплату праці, непрямі податки, субсидії і валовий прибуток;
- чисельності населення і його активної частини, зайнятої в економіці.

Заробітна плата безпосередньо впливає на продуктивність, а ріст продуктивності – на рівень заробітної плати. Так зростання продуктивності праці та збільшення на цій основі маси споживання товарів і послуг служить об'єктивною передумовою підвищення заробітної плати. У той же час заробітна плата є матеріальним стимулом підйому продуктивності праці.

У цьому випадку важливим залишається принцип дотримання випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно із зростанням заробітної плати. Він має забезпечити необхідне накопичення та подальше розширення виробництва.

Витрати на оплату праці є елементом собівартості продукції, в структурі і динаміці якої проявляються співвідношення між продуктивністю праці і заробітною платою. Об'єктивна вимога полягає в тому, щоб на основі зростання продуктивності праці підвищувати заробітну плату в межах, при яких могли б знижуватись витрати заробітної плати на одиницю продукції. За таких умов можливе зростання продуктивності праці і при незмінних цінах на продукцію, або навіть при умові їх зниження. Це спричинило б підвищення доходів працівників і зростання багатства суспільства.

Можна запропонувати для вирішення даного питання включити в колективний договір підприємств показники приросту зарплати на кожен відсоток приросту реалізованої продукції. Перевага цих показників в тому, що вони дозволяють вирішити питання, яку частку вартості продукції, що додатково випущена, направити на збільшення заробітної плати. Пропонуємо також ввести цей показник співвідношення між продуктивністю та заробітною платою в статистичну звітність.

Недооцінка співвідношення зростання заробітної плати з показником продуктивності спричинила те, що в останні роки спостерігається надмірна диференціація в оплаті праці керівників, спеціалістів і робітників. Доходи цих категорій працівників відрізняються в десятки разів.

Найбільшим недоліком політики оплати праці в нашій країні є надзвичайно низька середня погодинна ставка. Вона складає всього 1,62\$ США, в промисловості – 1,80\$ США.

Якщо порівняти з іншими країнами, то це набагато менше, ніж в європейських країнах (рис. 1.4) [43, с. 256].

Високооплачувана праця створює ефективний механізм впливу на кінцеві результативні показники діяльності підприємства. Дешева робоча сила зумовлює низький рівень продуктивності праці і низьку якість продукції. Це підтверджує відому з часів Адама Сміта аксіому: “Низькою заробітною платою можна розорити найбагатшу державу” [114, с. 16].

Існує і більш сучасна точка зору, висловлена відомим американським вченим М. Портером: “Політичні рішення, направлені на уповільнення росту заробітної плати, є помилковими. Можна допускати ріст зарплат, який іде в ногу із ростом продуктивності праці. Це створює сприятливі стимули до пошуку більш передових джерел конкурентних переваг і ведення конкуренції в галузях з виробництвом більш складного характеру. Ріст зарплати веде також до підвищення купівельної спроможності, спрямованої на придбання товарів більшої кількості та більшої якості послуг [111, с. 697].

В сучасних умовах переходу економіки України на ринкові відносини змінився погляд керівників на рівень заробітної плати та її вплив на розвиток підприємства. Вони все більше почали притримувати думки, що “висока заробітна плата – висока ефективність”. Видатний менеджер сучасності Лі Якокка писав, що всю демократію нехтує працівник, який заробляє 15 доларів за годину. Це саме та людина, яка купує дім, автомобіль, холодильник. Саме вона є тим паливом, яке “уруховлює” мотор економіки [148, с. 333].



Рис. 1.4. Середній погодинний дохід європейських промислових робітників (дол. США)

Об'єктивні вимоги забезпечення науково обґрунтованого порядку нарахування заробітної плати і адресні виплати грошових засобів працівникам обумовлюють побудову ефективної системи оплати і стимулювання праці, адекватної вимогам ринкової економіки. Крім того, забезпечення матеріальної зацікавленості працівників в результатах своєї праці можливо при умові створення ефективного механізму управління ресурсами підприємства, в тому числі механізму управління і регулювання фонду оплати праці і його структурних елементів. До числа найважливіших проблем удосконалення оплати і стимулювання праці відносяться наступні:

- чітке визначення суті стимулювання праці та його ролі в структурі суспільних відносин;
- побудова раціональних форм оплати праці;
- забезпечення ефективності функціонування системи оплати праці.

Рівень заробітної плати конкретних виконавців формується під впливом таких чинників:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість);

- результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понадурочний час) [162 ,с. 291].

Ці чинники враховуються під час визначення індивідуальної заробітної плати за допомогою тарифної системи.

Величина заробітної плати поряд з оцінкою матеріального становища працівників багато в чому визначає стан економіки, ступінь її розвитку і місце на світовому ринку товарів. У цьому проявляється подвійність зарплати як соціальної та економічної категорії. З одного боку, вона відбиває розміри індивідуальної зарплати, з якої видно, наскільки вона забезпечує людині певний рівень життя, з другого – показує витрати на відтворення робочої сили.

1.2. Вартість і ціна робочої сили

Робоча сила – це здатність людини до праці. Під цим розуміємо “сукупність фізичних і духовних здібностей, котрими розпоряджається організм, жива особистість людини, і котрі пускаються ним в рух кожний раз, коли він виробляє будь-які споживчі вартості” [66 ,с.186].

Робоча сила є складовою людської особистості з притаманними їй свідомістю, метою, волею, культурними навичками, національною самосвідомістю, духовними цінностями тощо.

Робоча сила розвивається в процесі трудової діяльності, де людина змінює власну природу, частково втілює свою свідому мету, вдосконалює трудові навички, набуває виробничого досвіду, нагромаджує технічні та виробничі знання тощо.

Робоча сила належить до загальних економічних категорій, які існують в усіх суспільно-економічних формаціях. Тільки в різних формаціях вона набуває різних специфічних рис, залежно від соціально-економічного і техніко-економічного поєднання робочої сили із засобами виробництва, від соціального статусу людини.

Розглянемо робочу силу як економічну категорію в різних суспільно-економічних формаціях.

Так, за рабовласницького ладу раб був позбавлений прав вільної людини, вважався знаряддям праці, тому не міг продавати свою робочу силу, техніко-економічне поєднання раба (в т. ч. робочої сили) із засобами ви-

робництва відбувалось насильницькими методами. Рабовласник продавав раба (робочу силу) іншому рабовласнику за певну ціну.

За феодалізму процес праці здійснювався на полі феодала. Техніко-економічне поєднання робочої сили в період феодалізму із засобами виробництва, зокрема із землею, відбувалося на полі феодала насильно, так як селянин не був практично вільним і не міг розпоряджатися своєю робочою силою. Феодали залишалися монопольними власниками землі. Земля була засобом експлуатації, робоча сила у цьому разі відчужувалась від селянина. Такого відчуження не існувало під час праці селянина на власному полі, де він сам розпоряджався своєю робочою силою. Отже, за феодалізму наявними були дві протилежні за сутністю техніко-економічні та соціально-економічні форми поєднання робочої сили із засобами виробництва.

Однак в обох випадках робоча сила не набувала форми товару. Вона перетворилася на товар тільки при капіталізмі, коли працівник став юридично вільним, позбавленим засобів виробництва та засобів існування. Щоб прогодувати себе і свою сім'ю він змушений продавати свою робочу силу – здатність до праці (сукупність різноманітних здібностей, набутих знань і навичок).

В умовах розвинутого товарного виробництва вперше в історії цивілізації робоча людина стає формально вільною, тобто стає власником своєї робочої сили і має можливість продавати її за заробітну плату. “Людина завжди повинна мати можливість існувати власною працею, і її заробітна плата повинна щонайменше бути достатньою для її існування. Вона навіть в більшості випадків повинна бути дещо вищою, в протилежному випадку її було б неможливо утримувати сім'ю...” [56, с. 203].

“Споживання робочої сили – це сама праця... Праця – це перш за все процес, що здійснюється між людиною і природою” [66, с. 185].

“Праця – є доцільна діяльність людини, в процесі якої вона видозмінює та пристосовує предмети природи для задоволення власних потреб” [116, с. 6].

На результати праці значною мірою впливають якість робочої сили і кваліфікація.

У зв'язку з розширенням міждержавних і міжрегіональних економічних зв'язків до визначальних чинників конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці особливо зростають такі якості працівника, як знання мови країни працевлаштування; фізичний стан працівника, дефіцитність його професії.

Завдяки цим якостям працівник на ринку праці, де здійснюється купівля – продаж робочої сили може одержати роботу більш високої кваліфікації, яка і коштує набагато дорожче. Тому що “ринок – це місце, де покупці і продавці взаємодіють, щоб визначити ціни та кількість певного товару” [90, с. 18].

Але, на ринку купівлі-продажу робочої сили продається:

- робоча сила;
- праця;
- послуги праці і робочої сили.

У світовій економічній думці є три точки зору на цю проблему. Згідно з однією такими об'єктами купівлі – продажу є праця, згідно другої – робоча сила, третьої – послуги праці, або робочої сили.

Вперше працю назвав об'єктом купівлі-продажу У. Петті. Згідно цього заробітну плату він розглядав, як ціну праці, величина якої визначається вартістю мінімум необхідних для існування робітника засобів [66, с. 295]. Аналітично сутність цих питань розглядав А. Сміт. Основою заробітної плати він вважав вартість засобів існування необхідних для забезпечення життя робітника і виховання дітей. А її нижньою границею – фізичний мінімум. Крім того, величину заробітної плати він ставив в залежність від укладених в суспільстві норм споживання, традицій культурного рівня, боротьби трудящих за свої права, співвідношення сил між ними і капіталістами [56, с. 58].

Дотримуючись таких же поглядів, Д. Ріккардо виділив природну та ринкову ціну праці. Під природною він розумів вартість певної суми життєвих засобів, необхідних, як для утримання робітників, продовження їх роду, так в певній мірі, і для їх розвитку. Ринкова ціна, на його думку, коливається навкруг природньої, під впливом природнього руху, працездатного населення, співвідношення попиту і пропозиції на працю [93, с. 404].

В якості об'єкта купівлі-продажу розглядають працю і деякі сучасні західні економісти, зокрема німецький економіст М. Гернер, англійський економіст Дж. Хікс та ін.

Таку точку зору найбільш послідовно заперечував К. Маркс. Він вважав, по-перше, що працю не можна продавати, поскільки її не існує до моменту купівлі-продажу. Адже праця – це процес свідомої, цілеспрямованої діяльності людей, в ході якої вони змінюють зовнішню природу. На ринку робітник може продати тільки здатність до праці – певну сукупність своїх фізичних, розумових і організаційних здібностей, або робочу силу.

Праця є функцією товару робоча сила, і ці категорії не слід ототожнювати. Капіталіст купує у робітника–власника робочої сили – лише тимчасове розпорядження нею. По-перше, купівля-продаж праці виступає в протиріччя із законом вартості, не дозволяє розкрити джерело вартості і додаткової вартості.

Наукові здогадки про таке джерело знаходимо вже в праці У. Петті. Визначаючи заробітну плату мінімумом засобів до існування, він дійшов висновку, що у вигляді заробітної плати, робітник отримує тільки частину вартості, котру він створив. Такої ж думки притримувався і А. Сміт, коли стверджував, що із створеної працею робітника вартості, йому надходить у вигляді зарплати тільки певна частина. Але поряд із таким розумінням проблеми в його роботі присутня і інша точка зору, у відповідності з якою джерелом доходу капіталіста визначається його діяльність і ризик.

Така подібність поглядів на цю проблему притаманна і Д. Рікардо. Він не бачив різниці між робочою силою і працею, як її функцією. Вірно визначаючи вартість товару працею, Д. Рікардо в той же час вважав, що робітник продає капіталісту працю. Але у такому випадку у відповідності із законом вартості він повинен отримувати повний еквівалент своєї праці, котрий дорівнює всій створеній робітником вартості. Знаючи, що такий еквівалент робітник не отримує, Д. Рікардо називає джерелом прибутку нееквівалентний обмін, що суперечить вимогам закону вартості.

В якості об'єкта купівлі-продажу працю, а точніше, послуги праці розглядав і такий видатний вчений, як М. Туган-Барановський. Він, зокрема, вважав помилковим розгляд заробітної плати в якості ціни товару робочу силу, оскільки остання, по-перше не може бути відчужена від робітника, а відповідно, і продана; по-друге, вона є не об'єктом, а “суб'єктом господарювання”; по-третє, саме визначення вартості робочої сили суспільно необхідними витратами на її виробництво є тавтологією.

Що стосується першого аргументу вченого, то, на нашу думку, в ще більшій мірі не можна відчужувати, а відповідно, продавати працю. В зв'язку з цим, К. Маркс вважав тавтологічним визначення вартості праці суспільно необхідними витратами.

Певна теоретико-методологічна нечіткість попередніх точок зору обумовила появу ще однієї концепції. Вона полягає в тому, що товаром визначається не робоча сила, а послуги, котрі надаються ціною робочої сили, або послуги праці. П. Самуельсон з цього приводу відмічав, що люди за певну ціну “здають свої послуги в оренду”, а заробітна плата є фор-

мою доходу, ціною одного із факторів виробництва. Іншими формами доходу він називає прибуток, ренту, кредитний процент. Але послуги, як вже зазначалось, є корисними не як річ, а як діяльність, адже вони також не можуть відокремлюватись від робітників.

Конкретизуючи своє розуміння сутності продажу робочої сили капіталісту, К. Маркс відмічав, що останній купує не що інше, як тимчасове користування робочою силою. Категорія “розпорядження” є однією із вузлових категорій права, юридичної власності (поряд з поняттям “володіння”, “користування”). Тому не випадково К. Маркс підкреслював в капіталі, що процес купівлі-продажу робочої сили в сфері обміну здійснюється тільки юридично.

Якщо процес купівлі-продажу робочої сили розглядати в юридичному аспекті, то правомірно визнати і наявність ринку праці. Категорія “ринок праці” є менш ємною в порівнянні з категорією “ринок робочої сили”. Вона виражає відношення юридичної власності між найманими робітниками, підприємцями і опосередковано – державою з приводу умов праці робочої сили, її користування і неповної оплати результатів такої праці. Ринок робочої сили є більш ємною категорією, оскільки, по-перше, включає не тільки працюючих найманих робітників, але й тих, хто активно шукає роботу, по-друге, включає не тільки часткову оплату часу, але й ряд статей, пов’язаних з оплатою невідпрацьованого робочого часу (відпустки, вартості професійного навчання, виплати підприємців на соціальне забезпечення та ін.)

Найбільш ємною категорією, з точки зору об’єктів, пов’язаних з купівлею-продажем робочої сили, є категорія “трудові ресурси”. Останні включають не тільки економічно активне населення, котре шукає роботу і зайняте трудовою діяльністю, але й трудовий потенціал, представлений випускниками навчальних закладів і частиною зайнятих в домашньому господарстві.

Із трьох приведених точок зору найменш логічною є та, згідно з якою купується-продається праця. В той же час, незважаючи на те, що робочу силу не слід відокремлювати від людини, виділення категорії “робоча сила” є цілком правомірним при розгляді людини економічної (*Homo oeconomicus*). Адже суб’єктом господарства є не робоча сила, а людина в сукупності всіх її сутнісних сил. Виходячи з цього найбільш доцільно стверджувати про купівлю-продаж робочої сили. Цю категорію визнають і деякі західні економісти [102, С. 283-284].

Робоча сила, як будь-який інший товар, має всі властивості товару: вартість, мінову вартість та споживчу вартість.

На відміну від будь-якого іншого товару, як індивідуальна, так і сукупна робоча сила, мають здатність до вдосконалення та саморефлексії. Крім того, загальновідомо, що життєвий цикл будь-якого товару є результатом взаємодії відокремлених між собою в просторі і в часі виробника та споживача, тоді як виробник та носій робочої сили втілюється в одній особі. Життєдіяльність носіїв робочої сили завжди підпорядковується системі певних інтересів, задовольнити які можна або завдяки результатам трудової діяльності, або самим процесом трудової діяльності. Тому з точки зору носія робочої сили її продаж виглядає угодою, відповідно до якої, можливо, будуть досягнуті умови для реалізації власних інтересів.

Конкурентоспроможність робочої сили, виходячи зі специфіки товару “робоча сила”, проявляється у двох напрямках. Згідно з першим напрямком робоча сила характеризується на ринку праці своїми споживчими та вартісними характеристиками. На даному етапі можна визначити такі основні чинники, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності працівників на ринку праці:

- якісні ознаки робочої сили (професійно-кваліфікаційні характеристики, загальноосвітній рівень, особистісні характеристики тощо);
- відповідність якісних характеристик робочої сили потребам ринку праці, ціні робочої сили, попиту на неї.

Отже, за умов ринкових відносин, для працевлаштування населення важливим є не лише якісні характеристики їх робочої сили “самі по собі”, а тільки за обставин їх відповідності кон’юнктури ринку праці.

На другому етапі показником конкурентоспроможності робочої сили виступає рівень результативності праці на певному робочому місці. Спрощено він може визначатись як відношення ціни робочої сили працівника до економічного ефекту від його праці на певному робочому місці за певний проміжок часу.

Якщо розглядати робочу силу з точки зору її вартості, то природньо, що як і будь який інший товар, вона потребує певних суспільних умов. Інакше кажучи для відтворення робочої сили потрібної якості необхідні певні витрати на харчування, одяг, житло, утримання сім’ї, навчання членів сім’ї і самого робітника, задоволення інших матеріальних і духовних потреб.

Придбаючи робочу силу за ціною попиту ринок праці стає єдиним цінителем робочої сили, чим спонукає працівника удосконалювати себе як носія робочої сили.

Під впливом законів ринкової економіки складається ціна робочої сили, яка виступає у вигляді максимально допустимої з точки зору підприємця ставки заробітної плати для найнятих ним працівників. Ціна пропозиції виступає у вигляді мінімальної ставки заробітної плати, що задовольняє тих, хто наймається на роботу. Висока заробітна плата примушує підприємця скорочувати попит, низька – працівників скорочувати пропозицію.

Специфічним також є співвідношення між робочою силою і її ціною. Ціна та вартість робочої сили на відміну від аналогічних категорій звичайних товарів знаходиться під значним тиском суб'єктивних чинників, обумовлених позицією споживачів робочої сили, носіїв робочої сили та суспільством. Але ціна, будучи стимулюючим чинником продуктивної діяльності людини, не здатна виконати таку функцію, якщо вона не відповідає вартості її робочої сили або результатам праці. Досить часто ціна порушує прямопропорційний зв'язок між рівнем якості та рівнем конкурентоспроможності робочої сили. Так, підвищення ціни на високоякісну робочу силу може виступити суттєвим чинником зниження її конкурентоспроможності у тих випадках, коли її певні властивості в умовах споживання або не експлуатуються, або ж відсутні конкретні вимоги щодо її певного рівня. Така ситуація явно простежується на вітчизняному ринку праці.

Сукупність життєвих засобів необхідних для відтворення робочої сили у грошовому виразі, визначає ціну робочої сили. Залежно від стану ринку праці ціна робочої сили може відхилятися від її вартості.

Ціна робочої сили залежить від кон'юнктури ринку праці, попиту та пропозиції робочої сили. Якщо роботодавець установлює найменшим працівникам заробітну плату, нижчу за рівноважне значення, то це не означає, що досягнута економія на витратах є виправданою. Установлення роботодавцем ставок заробітної плати вище за рівноважні не є гарантією того, що він буде мати стільки додаткової робочої сили, скільки забажає. Усе сказане, однак, тільки підкреслює особливість ринку праці, зосереджує увагу на певних допустимих межах впливу попиту і пропонування на рівень ціни послуг робочої сили, але не заперечує його взагалі.

Співвідношення попиту і пропонування на ринку праці впливає не стільки на загальний рівень ціни послуг робочої сили, скільки на її диференціацію за професійно-кваліфікаційними групами працівників. Вивчаючи теоретичні аспекти ринкової кон'юнктури як регулятора заробітної плати, маємо звернути увагу на обставини, що були розглянуті у [28, с. 204].

Як бачимо, ми маємо підстави стверджувати, що відхилення ціни послуг робочої сили від їхньої природної вартості є наслідком дії цілої низки чинників як ринкового, так і неринкового характеру, і що попит і пропонування на ринку праці нерідко є далеко не головною обставиною. Такий висновок кореспондується з поглядом, якого дотримуються представники різних економічних шкіл – П. Самуельсон, А. Маршалл, Р. Барр, Д. Робінсон і багато інших. Так, А. Маршалл на підставі теоретичних узагальнень та статистичних даних робить висновок, що “коли не відбувається різких коливань у техніці виробництва або в загальному економічному стані суспільства, пропозиція кожного фактора достатньо ґрунтовно регулюється витратами на виробництво”.

З приводу обмежень впливу ринку на ціну послуг робочої сили Р. Барр пише: “Робітничий клас гадає, що якими б важкими не були умови виробництва, якою б великою не була кількість безробітних, існує певний рівень заробітної плати, нижче якого вона не може опускатися. Так вважає і суспільна думка, так думає і керівник підприємства. Ідеться про мінімум, заснований на уявленні про певний рівень життя, про певну ціну праці, яка випливає з сталих звичок і міркувань про справедливість, вироблених за допомогою порівнянь” [19, с. 118].

Ринкові механізми формування заробітної плати створюють систему стимулів для найманих працівників і виступають як важливий чинник розвитку економіки. Установлення рівня заробітної плати під впливом зміни кон’юнктури на ринку праці стимулює працівників здобувати ті професії, на які зберігається або підвищується попит під впливом структурних зрушень, науково-технічного прогресу.

Кон’юнктура ринку може коливатися відповідно до коливання в ціні. В сучасних умовах попит на робочу силу в країнах з ринковою економікою завжди менше її пропозиції, тобто постійно існує безробіття. Тому навіть в періоди активної ділової кон’юнктури наявність безробітних сприяє вимогам зайнятих працівників щодо поліпшення умов продажу їхніх послуг.

На відміну від інших товарів, такий специфічний товар, як робоча сила, може відтворюватись при значно менших витратах, ніж це потрібно для його подальшого розвитку. Звуження відтворення робочої сили негативно впливає на соціально-демографічні характеристики, так і на рівень валового внутрішнього продукту. При досить тривалому збереженні тако-

го стану можна очікувати професійну і кваліфікаційну деградацію робочої сили, падіння якості трудового потенціалу країни в цілому.

В 2006-2007 роках намітився ріст середньомісячних витрат роботодавців в розрахунку на одного штатного працівника. Так за червень 2007 року номінальна заробітна плата в розрахунку на одного працівника становила 1368 грн. що на 26,8% більша ніж у 2006 році. Нарахування за одну відпрацьовану годину в промисловості зріс на 2,6% і становила 9,13 грн..

Найнижча середньомісячна заробітна плата (1007 грн.) в Тернопільській області. Її рівень менше середньої по Україні на 26,3%.

Ці цифри свідчать про те, що в Тернопільській області йде професійна і кваліфікаційна деградація робочої сили, що призводить до значних простоїв на промислових підприємствах.

Вартість робочої сили є своєрідною основою усієї системи доходів від суспільної праці.

Рівень доходів значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак і силу мотивації до праці. Необхідність нових підходів до посилення матеріальної мотивації на основі підвищення доходів усвідомлювали прогресивні бізнесмени вже на початку ХХ століття. Прикладом можуть бути якісно нові і перспективні ідеї Г. Форда, який ще в 1914 р. встановив на підприємстві корпорації фіксований поденний мінімум заробітної плати в розмірі 5 дол., водночас зменшив робочий день з 10 до 8 годин, а робочий тиждень до 48 годин [58, С. 82-84]. З приводу таких заходів він писав: “Цього вимагає наша власна користь... Тут не було ні краплі добродійності. Це було не для всіх ясно. Багато підприємців засуджували нас за те, що ми поламали старий звичай платити робітникові стільки, скільки він погоджувався взяти. Такі звичаї і порядки не годяться, вони мають бути й будуть коли-небудь подолані... Ми впровадили реформу не тому, що бажали платити високі ставки і були переконані, що можемо платити їх, – ми бажали платити високі ставки, щоб поставити наше підприємство на міцний фундамент... Підприємство, яке погано платить, завжди нестійке” [136, С. 106-107].

Фредерік Тейлор в своїх роботах, опублікованих в 1890-1915 рр. доводив, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу ефективного менеджменту [160, с. 449].

За будь-яку працю працівник повинен отримувати стільки життєвих засобів, скільки було б достатньо для підтримки працівника у стані нор-

мальної життєдіяльності, тобто заробітна плата повинна забезпечувати такий рівень оплати, щоб не було втрачено гідність праці. Влучно про це сказав французький економіст Еміль Жанс в своїй роботі “Історія економічної думки ХХ століття”. “Заробітна плата – пише Еміль Жанс, – уявляється нині як дохід, величина якого не повинна спадати за певний рівень, щоб не було втрачено гідність праці. Інші елементи економічної рівноваги мають бути приведені у відповідність з рівнем заробітної плати, сама ж зарплата не може пристосуватись до інших елементів” [67, с. 118].

“Продукт праці складає природну винагороду за працю, або заробітну плату...” [65, с. 202].

“Зазвичай говорять, що раб зношується за рахунок свого господаря, а вільний робітник – за свій власний рахунок... Фонд, призначений на відшкодування... зносу раба, зазвичай знаходиться у розпорядженні недбалого господаря, або неухважного керуючого. Фонд, призначений для тієї ж мети по відношенню до вільної людини, знаходиться у розпорядженні його самого. Безлад зазвичай переважає у господарстві багатой людини, природно розповсюджується і на фонд утримання рабів; суворі помірність і бережливість бідняка настільки ж природно виявляються у витратах його фонду існування. При такому різному веденні господарства одна і та ж мета повинна потребувати для свого виконання зовсім різних витрат. У відповідності з цим... досвід всіх віків і народів говорить про те, що праця вільних людей коштує в кінцевому рахунку дешевше праці рабів” [65, с.202].

Добра їжа збільшує тілесну силу робітника, а приємна надія покращити своє положення і завершити свої дні в задоволенні та достатку спонукає її до граничного напруження своїх сил. Відповідно, там, де зарплата висока, ми завжди знайдемо робочих більш діяльнішими, старанними і тямущими, ніж там, де вона низька.

Звичайно, є такі робітники, котрі якщо вони можуть заробити за чотири дні прожиток на весь тиждень, решту три дні проводять склавши руки... Навпаки, коли робітники отримують високу поштучну плату, вони схильні надриватися над роботою і таким чином руйнують у декілька років своє здоров'я і сили.

В будь-якій професії можна виявити, що людина, яка працює настільки помірно, наскільки дозволяє хід роботи, не тільки довше збереже своє здоров'я, але й на протязі року виконає більшу кількість роботи” [65, с. 203]

Первісною основою заробітної плати, як доходу на робочу силу є вартість останньої. Вартість робочої сили визначається вартістю тих життєвих видів діяльності працівника та членів його сім'ї.

Варто звернути увагу на те, що ціна робочої сили – це ціна відтворення здатності до праці, а не ціна самої праці, не заробітна плата. Розходження між цими категоріями дуже істотні. Ціна робочої сили – категорія, що характеризує особисті споживання працівника і його родини. Заробітна плата – категорія, пов'язана з продуктивним споживанням робочої сили власником засобів виробництва. Ціна робочої сили повинна реалізовуватися в заробітній платі.

На вартість робочої сили впливають фізичний та історичний фактори.

Водночас на вартість робочої сили мають вплив результати праці власника робочої сили. Визначення того, які саме витрати дійсно є суспільно необхідними для відтворення робочої сили, є неможливим без урахування корисного ефекту. Саме порівняння корисного ефекту, плідності праці з витратами на відтворення робочої сили здійснює ринок, формуючи вартість робочої сили. Таке розуміння вартості робочої сили відповідає неокласичній теорії рівноваги, яка поєднує трудову теорію вартості й теорію граничної корисності.

Один із засновників неокласичної теорії рівноваги А. Маршал застосовує образне порівняння корисності і витрат з двома лезами ножиць. “Ми могли б – писав А. Маршал, - так само сперечатися про те, чи регулюється вартість корисністю чи втратами виробництва, як і про те, чи ріже клаптик паперу верхнє чи нижнє лезо ножиць” [67, с.53]. Йдеться про взаємодію, в якій корисність і витрати виступають як рівноправні й незалежні сили, у зіткненні яких визначається вартість товару. Вартість робочої сили формується на ринку шляхом порівняння результативності праці із затратами на відтворення робочої сили і встановлюється на відповідному рівні, який узгоджує граничну продуктивність праці, тобто цінність послуг праці для покупця-підприємця, з витратами, які потрібні для відтворення робочої сили.

На величину вартості робочої сили впливають різні чинники – одні знижують її, інші збільшують.

Чинники, що знижують вартість робочої сили.

1. Зростання соціальної продуктивної сили праці. Зниження вартості засобів споживання знижує вартість робочої сили.

2. Залучення в суспільне виробництво жінок колись у зв'язку з важкою фізичною працею, промисловість застосовувала виключно чоловічу

працю. В умовах НТП виникли деякі технології, де може застосовуватись жіноча праця. Залучення жінок до виробництва привело до перерозподілу заробітку як джерела існування сім'ї на двох чоловіка і жінку. Пересічний чоловік втратив можливість заробляти вартість, яка забезпечує всі необхідні засоби існування сім'ї. Застосування дитячої праці.

3. Статева, расова, релігійна та інші форми дискримінації. Певна економічна дискримінація існує навіть зараз у розвинутих країнах. Вона дозволяє роботодавцям використовувати працю дискримінованих шарів і груп населення.

Чинники зростання вартості робочої сили.

1. Зростання кваліфікації робочої сили. Під впливом НТП поступово зростає складність праці, виникає потреба у кваліфікованій робочій силі. Тому зараз термін масової освіти вже складає 10-12 років. Це потребує великих витрат, які постійно збільшуються.

2. Зростання інтенсивності праці та зростання напруженості праці, особливо психічної енергії за одиницю робочого часу, зумовило необхідність покращення побутових умов, харчування, медичного обслуговування, поліпшення умов відпочинку людей праці. Все це потребує додаткових коштів.

3. Зростання матеріальних і духовних потреб людей, дія закону зростаючих потреб. Економіка постійно виробляє нові товари та послуги, тим самим стимулює нові потреби людей, що підвищує вартість робочої сили. Зростаючі потреби людей, в свою чергу, стимулюють виробництво товарів та послуг. Їх зв'язок і взаємозумовленість очевидні.

Першим наукову концепцію вартості розробив А. Сміт. Він вважав, що праця – єдине джерело і мірило вартості. У вартості Сміт виділяв споживчу і мінову вартість. Так як робоча сила – це товар, то вона має всі властивості товару, тобто споживну і мінову вартість.

Споживна вартість робочої сили полягає у здатності робітника створювати своєю працею нову вартість, причому більшу за вартість власної робочої сили. Різниця між новоствореною вартістю і вартістю робочої сили утворює додаткову вартість.

Інакше кажучи, виробництво – це не тільки процес створення споживної вартості, але й утворення нової вартості.

Робітник у процесі виробництва, приєднуючи нову вартість до товару, не тільки відтворює вартість своєї робочої сили, але й утворює додаткову вартість (додатковий продукт). Аналіз процесу виробництва додаткової

вартості виявляє поділ робочого дня на дві частини: необхідний і додатковий робочий час.

Необхідний робочий час	Додатковий робочий час
необхідна праця	додаткова праця

Необхідний робочий час – частина робочого дня, протягом якої робітник створює вартість, що дорівнює вартості його власної робочої сили. Праця, що витрачається протягом цього часу, називається необхідною працею.

Додатковий час – це частина робочого дня, яка виходить за межі необхідного робочого часу. Праця, що витрачається протягом цього часу, називається додатковою працею. Додаткова праця утворює додаткову вартість (m), яку одержує роботодавець, власник капіталу.

Робітник ніколи не одержує всю новостворену вартість, а тільки ту її частину, яка створена необхідною працею. Кількісна характеристика співвідношення вартості, яка створена додатковою і необхідною працею, визначається показником – норма додаткової вартості – m' .

$$m' = \frac{\text{додаткова праця}}{\text{необхідна праця}} 100\% = \frac{\text{додатковий робочий час}}{\text{необхідний робочий час}} 100\%.$$

Економічна категорія “додаткова вартість” була запроваджена у політичну економію К. Марксом з метою визначення виробництва капіталістичної форми додаткового продукту. У наш час умовне розмежування додаткового продукту і додаткової вартості втратило попереднє значення.

Додаткова праця практикується у розвинутих країнах як понаднормова робота. Хоча понаднормова робота оплачується у більшому розмірі, але вона вигідна підприємцям і державі, оскільки забезпечується економія на постійному капіталі, підготовці додаткових робітників, виплати на соціальні страхування тощо. У Німеччині час понаднормової роботи збільшився у 1995 році до 2,5 год., у Великобританії – до 2,9 год. [51, С. 37].

Водночас на вартість робочої сили впливають фактори, що зумовлюють підвищення або зменшення результативності праці:

- впровадження нових форм і методів організації праці;
- впровадження нових систем заробітної плати;
- впровадження нової техніки і технології.

До складу вартості робочої сили входить:

1. Безпосередньо заробітна плата (тарифний заробіток, посадовий оклад, преміальні виплати, надбавки та доплати).

2. Натуральні виплати, які надаються працівнику підприємства в рахунок заробітної плати.
3. Витрати роботодавців на соціальне страхування, вартість медичного та санітарного обслуговування. Вихідна допомога, яка включає виплати в зв'язку із закінченням трудового договору.
4. Витрати на професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівника.
5. Витрати на соціально-побутове обслуговування.

Вивчаючи взаємозв'язок вартості робочої сили і заробітної плати на промислових підприємствах необхідно відзначити, що кожен працівник прагне продати свою працю як найдорожче. У свою чергу покупець (роботодавець) хоче придбати працю високої якості як найдешевше. У цьому виявляється закон ринку праці. Рішенням цього питання є те, що плата за працю повинна бути достатньою, щоб працівник, одержавши її, міг купити все необхідне для:

- ◆ підтримки своєї працездатності;
- ◆ утримання родини;
- ◆ підтримки нормального культурно-освітнього рівня.

Для забезпечення єдиного методологічного підходу підприємств і організацій у визначенні вартості робочої сили, розроблена і затверджена наказом Міністерства статистики України від 29.05.1997 р. № 131 Національна методика визначення вартості робочої сили.

Відповідно до Резолюції, прийнятої Міжнародною конференцією зі статистики праці (липень, 1985 р.) вартість робочої сили – це розмір фактичних витрат роботодавця на утримання робочої сили.

Поняття фактичної вартості робочої сили значно ширше, ніж поняття “заробітна плата”, і містить у собі, по-перше:

- пряму оплату,
- оплату за відпрацьований час,
- премії і нерегулярні виплати,
- заробітну плату в натуральній формі, пільги, допомогу в натуральній і грошовій формах;

по-друге:

- витрати на оплату житла працівників,
- витрати на соціальне забезпечення,
- витрати на професійне навчання,
- витрати на зміст суспільних служб,
- витрати на робочу силу, що не віднесені до інших груп.

Для характеристики вартості ціни робочої сили особлива роль належить категорії прожиткового мінімуму, який являє собою показник структури і обсягу споживання матеріальних благ та послуг мінімально допустимого рівня завдяки якому забезпечується підтримка активного фізичного і соціально розвитку працівника та членів його сім'ї. Його рівень диференціюється в залежності від природно-кліматичних умов, статевого та вікового складу населення, розміру та структури сім'ї, умов праці та екології, загального рівня культури населення, національних особливостей і традицій. Бюджет прожиткового мінімуму являє собою вартісну оцінку натурального набору прожиткового мінімуму, а також включає всі витрати на податки та інші обов'язкові платежі. Прожитковий мінімум і величина його вартості для громадян працездатного віку являє собою інструменти соціальної політики. Вони мають використовуватися як орієнтири під час регулювання доходів і витрат різних груп населення; для обґрунтування розмірів оплати праці, а також регулювання міжгалузевого підвищення заробітної плати, співвідношення в оплаті праці за галузями; для оцінки матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації поточних і перспективних соціальних програм на рівні регіону, підприємства.

Загальноприйнятим у світовій науці та практиці показником вимірювання бідності є прожитковий мінімум. Він існує у вигляді життєвого (або фізіологічного) і соціального мінімумів. Перший відображає задоволення лише головних фізіологічних потреб і основних послуг. Другий передбачає також мінімальні духовні і соціальні потреби. Для визначення абсолютного рівня прожиткового мінімуму найточнішим є метод споживчого кошика. До складу цього кошику повинен входити такий вибір продовольчих товарів, щоб структура харчування забезпечувала необхідну денну калорійність для працездатного населення, пенсіонерів, дітей, а також набір непродовольчих товарів та основних послуг.

Профспілками України розроблені методичні підходи для розрахунку прожиткового мінімуму. Згідно з ним визначаються асортимент і вартісна величина "споживчого кошика" та продукти харчування, а також витрат на житлово-комунальні послуги, непродовольчі товари, транспортні послуги тощо.

Надзвичайно важливим для побудови всієї конструкції системи ринкової мотивації до праці є такий соціальний стандарт, як мінімальна заробітна плата, який був введений у США Законом про справедливі стандарти праці ще у 1938 р. після системної економічної кризи 1929-1934 рр. В

Україні такий закон відсутній і понині, хоча існує Закон України про прожитковий мінімум, підписаний Президентом ще у липні 1999 р. [5, с. 45].

В цьому Законі простежується три моменти:

- те, що прожитковий мінімум має бути достатнім, щоб забезпечити функціонування людини як члена суспільства в умовах реального ціноутворення;
- те, що саме прожитковий мінімум, обрахований на основі принципів і механізмів ринкового ціноутворення, становить базу для визначення такого соціального стандарту, як мінімальна заробітна плата;
- те, що порушення двох попередніх принципів, є порушенням законодавством і карається Законом України.

Однак, мабуть не марно існує вислів: явище багатше за закон. А тому мінімальна заробітна плата у 2007 році в 1,27 раза нижча, ніж офіційно встановлений на цей рік прожитковий мінімум.

Серед учених – соціологів, економістів – ведеться широка дискусія про проблеми встановлення мінімальної заробітної плати як необхідного елемента соціально-економічної політики. Це дуже складне питання, і поки що ще не знайдене однозначне його рішення на державному рівні в нашій країні. Це зв'язано з наступними моментами:

- відсутністю єдиної методичної і методологічної основи для розрахунку абсолютної величини мінімальної заробітної плати;
- наявністю різних думок із приводу доцільності встановлення мінімальної заробітної плати на основі споживчого бюджету в сучасній складній економічній ситуації;
- значними недоліками в розробці і використанні соціальних нормативів.

Законом “Про оплату праці” мінімальна заробітна плата визначена як законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником повну норму праці.

Мінімальна заробітна плата повинна встановлюватися в розмірі не нижче вартісної величини межі малозабезпеченості [20, с. 161].

Слід зазначити, що в останні роки дії управлінських структур у галузі заробітної плати були спрямовані не стільки на реформування, скільки на всебічне обмеження при одночасній лібералізації цін. Така політика здійснювалася під гаслом необхідності стримування інфляції. Однак, на думку ряду фахівців (Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Колот О. М.) в інфляції останніх років незарплатне походження [21, С. 3-6; 83; 76, с. 44].

Таблиця 1.1

Мінімальна зарплата (2000-2011 рр.)

Період	Мінімальна зарплата		
	грн.	грн.	%
з 01.12.2011 по 31.12.2011	1004,00	+19	+1.9%
з 01.10.2011 по 30.11.2011	985,00	+25	+2.6%
з 01.04.2011 по 30.09.2011	960,00	+19	+2.0%
з 01.01.2011 по 31.03.2011	941,00	+19	+2.1%
з 01.12.2010 по 31.12.2010	922	+15	+1,6
з 01.10.2010 по 30.11.2010	907	+19	+2,1%
з 01.07.2010 по 30.09.2010	888	+4	+0,4%
з 01.04.2010 по 30.06.2010	884	+15	+1,7%
з 01.01.2010 по 31.03.2010	869	+125	+14,4%
з 01.11.2009 по 31.12.2009	744	+94	+12,6%
з 01.10.2009 по 31.10.2009	650	+20	+3,1%
з 01.07.2009 по 30.09.2009	630	+5	+0,8
з 01.04.2009 по 30.06.2009	625	+20	+3,3%
з 01.12.2008 по 31.03.2009	605	+60	+9,9%
з 01.10.2008 по 30.11.2008	545	+20	+3,8%
з 01.04.2008 по 30.09.2008	525	+10	+1,9%
з 01.01.2008 по 31.03.2008	515	+55	+12,0%
з 01.10.2007 по 31.12.2007	460	+20	+4,5%
з 01.07.2007 по 30.09.2007	440	+20	+4,8%
з 01.04.2007 по 30.06.2007	420	+20	+5,0%
з 01.12.2006 по 31.03.2007	400	+25	+6,7%
з 01.07.2006 по 30.11.2006	375	+25	+7,1%
з 01.01.2006 по 30.06.2006	350	+18	+5,4%
з 01.09.2005 по 31.12.2005	332	+22	+7,1%
з 01.07.2005 по 31.08.2005	310	+20	+6,9%
з 01.04.2005 по 30.06.2005	290	+28	+10,7%
з 01.01.2005 по 31.03.2005	262	+25	+10,5%
з 01.09.2004 по 31.12.2004	237	+32	+15,6%
з 01.12.2003 по 31.08.2004	205	+20	+10,8%
з 01.01.2003 по 30.11.2003	185	+20	+12,1%
з 01.07.2002 по 31.12.2002	165	+25	+17,9%
з 01.01.2002 по 30.06.2002	140	+22	+18,6%
з 01.07.2000 по 31.12.2001	118	+28	+31,1%
з 01.04.2000 по 30.06.2000	90		

Програмою “Україна-2010” та іншими прогнозними розрахунками і передбачається певне зростання реальної заробітної плати (у 2005 р. у 1,5 рази порівняно з 1997 р., а в 2010 р. – у 2,3 рази), однак рівень реальної заробітної плати навіть при забезпеченні цих темпів зростання залишатимуться досить низькими. Так, за цінами 1990 року він має становити у 2005 р. 104 грн., або у 2,6 раза нижче від прожиткового мінімуму на 2000 рік (270,1 грн.), а в 2010 р. – 159,4 грн., або у 1,7 рази нижче від прожиткового мінімуму [109,с. 11].

Такий низький рівень заробітної плати гальмуватиме подальший розвиток країни. Реальна заробітна плата за січень-березень 2011р.(941грн.) зросла на 72 грн. відповідного періоду 2010 р. (869 грн.). Як бачимо з таблиці 1.1. мінімальна заробітна плата зростає з кожним роком, але дуже низькими темпами. А це негативно відображається на подальшому розвитку країни.

1.3. Сучасні тенденції оплати праці в кризових умовах господарювання

На сучасному етапі основним засобом формування зацікавленості працівників у високопродуктивній праці і поліпшенні кінцевих результатів діяльності виступає оплата праці, яка відображає кількість і якість витраченої працівником праці. Забезпечити таку залежність покликана система оплати праці. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення соціально-трудова конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства.

Кризові явища в національній економіці України найбільшим чином відбилися на динаміці заробітної плати. Гальмування її зростання у другій половині року призвело до того, що, хоча в цілому за 2008 рік темп приросту середньомісячної реальної заробітної плати склав 6,3 %, середня номінальна зарплата у грудні 2008 р. була на 19,4 % вищою за показник грудня 2007 р. при рівні інфляції – 22,3%. Це засвідчує зниження реальної заробітної плати станом на грудень приблизно на 3 %, чого неспостерігалось з 1998 року, коли вона впала на 12,9%. При цьому в листопаді 2008 р. було зафіксовано найбільше, починаючи з 2001 року зниження номінальної заробітної плати. У грудні 2008 року розмір середньої заробітної плати в країні, завдяки традиційній виплаті річних премій та бонусів, зріс до реко-

рдної відмітки – 2001 грн (+9,7%), проте, у порівнянні з аналогічними періодами попередніх років, такий приріст є найменшим після 2005 р. (так, у 2007 р. груднева зарплата була вища, ніж листопадова, на 12,8%, а у 2006 р. - на 15,7%).

У грудні 2008 р, зарплата працівників будівельної галузі була (у номінальному вимірі) на 8,7% менша, ніж рік тому, в металургії, хімічній промисловості, виробництві будматеріалів, транспортних засобів – відповідно на 2,1%, 2,7%, 6,6%, 8,0% менша, ніж у грудні 2007 р. У грудні порівняно з вереснем 2008 р. заробітна плата в промисловості знизилась на 5,9%, в тому числі в машинобудуванні – на 18,1%, в металургії - на 18,7%, в хімічному виробництві – на 12,9%, виробництві коксу та нафтопереробці – на 10,5%.

Кризові явища в реальному секторі економіки здобули прояв також в активному наростанні затримок з виплатою заробітної плати. Сума заборгованості з виплати заробітної плати на 1 грудня 2008 року сягнула 1736,7 млн грн, що в 2,3 разу більше, ніж на 1 грудня 2007 р., причому дві третини абсолютного приросту заборгованості припало на листопад. Обсяг невиплаченої заробітної плати на 1 грудня 2008 року становив 8,3% фонду оплати праці, нарахованого за листопад, проти 4,3% на цю ж дату 2007 року. Основна частка боргу (на початок грудня) припадала на підприємства промисловості (60,5%), будівництва (12,2%), а також транспорту та зв'язку. Кількість працівників, які вчасно не отримали заробітну плату, на 1 грудня 2008 року становила 6,1% від загальної кількості штатних працівників, зайнятих в економіці (на 1 грудня 2007 року цей показник становив 1,5%).

У країнах із розвинутою ринковою економікою накопичено великий досвід використання різних систем оплати праці, вивчення якого може бути корисним при формуванні систем оплати праці на вітчизняних підприємствах.

Оплата праці – це система економічних відносин, пов'язаних з боку працедавців за створення суспільно прийнятих умов забезпечення та виплати грошової винагороди найманим працівникам за використання у процесі виробництва їх робочої сили відповідно до вартості робочої сили та залежно від кінцевих результатів виробництва. А з боку найманих працівників відносини оплати праці пов'язані зі здійсненням суспільно прийнятих витрат праці, досягнення кінцевих результатів і зароблянням гідної

за величиною грошової винагороди відповідно до вартості їх робочої сили [90, с. 135].

За концепцією В. Петті, Д. Рікардо, зарплата є грошовим виразом “мінімуму засобів існування”. За А. Смітом, заробітна плата включає в себе вартість життєвих засобів людини, щоб вона могла “працювати”. А. Маршал в “життєво необхідні засоби” включає вже засоби “щоб працювати” і “щоб жити”. В. Петті в XVII ст. вважав, що зарплата – це ціна праці.

В. Луговий дає визначення заробітної плати як винагороди згідно зі затвердженими на підприємстві ставками (окладами) та відрядними розцінками, на умовах, передбачених трудовим договором [116, с. 43].

За ствердженням Сухарьової С. О., першим кроком мотивації праці є матеріальне стимулювання співробітників “вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства” [141, с. 193].

Узагальнивши результати багатьох соціальних досліджень, Здравомислов А. Г., виділив чотири групи мотивів, де найголовнішим виступає “матеріальна зацікавленість – робота заради придбання певних життєвих благ, необхідних для робітника та його сім’ї”. [34, с. 47].

“Доходи більшості штатних працівників в Україні знизилися у доларовому еквіваленті. Зменшились як ставки, так і бонусна частина. Ставки пішли вниз за рахунок прив’язки до нацвалюти по курсу 5,0. Бонусна частина, як правило, співвідноситься із фінансовими показниками. Тож вона значно зменшилася внаслідок зниження рентабельності більшості бізнес-проектів в Україні”, – коментує ситуацію із рівнем заробітних плат Михайлов.

За оцінками директора консалтингової компанії Archers Ганни Бобель, приблизно в 30–40% компаній, які працюють сьогодні частково в тіні, додаткових фінансових резервів і джерел для переходу на виплату співробітникам стовідсоткової легальної зарплати просто немає. “Коли витрати на персонал офіційно збільшаться, роботодавці будуть змушені знову оптимізувати штатні розписи та скорочувати чисельність персоналу”, – очікує вона [37, С. 4–5].

За прогнозами А. Коняєвої, якщо змусити компанії насильно підвищити офіційні розміри зарплат, це призведе лише до зростання рівня офіційного безробіття. “Після того, як роботодавці опиняться перед вибором – біла зарплата або драконівські штрафи за конверти – буде низка банкрутств. У цьому випадку замість очікуваного збільшення рівня доходів наймані

співробітники будуть викинуті на вулицю, а власники більшості невеликих підприємств згорнуть свій бізнес”, – відзначає експерт [37, С. 4-5].

“Поспішна оптимізація витрат на початку кризи призвела до того, що підприємства звільнили працівників, без яких не змогли обійтися. Зі стабілізацією економічної ситуації їх починають наймати заново, але за менші гроші”, – стверджує менеджер Максим Муровайко.

Вчені і практики звертають увагу на те, що заробітна плата в Україні має низький рівень і, для більшості найманих працівників, вона перетворилася на невелику соціальну виплату. Така ситуація не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці. Разом з тим, використовуючи дешеву робочу силу, підприємці не зацікавлені підвищувати продуктивність праці шляхом вкладання коштів в оновлення виробничих фондів та розвиток персоналу. Дешева робоча сила зумовлює не лише низький рівень продуктивності праці, але і низьку якість продукції, і в зв’язку з цим її неконкурентоспроможність.

Винагорода за працю повинна враховувати як результати праці працівника, так і вимоги, які пред’являються до нього, як до спеціаліста. При цьому система заробітної плати як результат пошуку справедливих критеріїв підлягає постійним змінам. Це відноситься до сучасних тенденцій в оплаті праці як у зв’язку із змінами в установках працівників, так і появою нових технологій у сфері виробництва та управління.

Як показує досвід, винагорода, заснована на традиційних системах заробітної плати, в більшості випадків малоефективна, щоб виконати вимоги відносно справедливої оплати праці. Винагорода, заснована виключно на тарифних сітках, часто критикується за те, що вона надає мало стимулів для підвищення результативності праці. Типова погодинна форма оплати праці характеризується недостатнім обліком індивідуальних результатів праці. Працівники приймають в розрахунок тверду погодинну оплату праці, у той час як роботодавцю треба калькулювати невизначені витрати по заробітній платі на продукцію, яка виготовляється. В дискусіях по системах заробітної плати, орієнтованої на результативність праці, вже довгий час продовжується критика традиційних відрядних систем заробітної плати, тим більше, що з розвитком погодинної оплати праці заробітна плата робітників все більше наближується до рівня відрядної заробітної плати. Сама відрядна заробітна плата часто рахується мало обґрунтованою. Тому варто було б покращити показники оцінки результатів праці. Цим вимогам відповідає оплата праці стимулюючого типу.

Мета оплати праці стимулюючого типу – забезпечити ефективне матеріальне стимулювання розвитку національного виробництва.

Головним завданням оплати праці стимулюючого типу стає забезпечення відповідності величини заробітної плати кінцевим ринковим результатам виробництва і зростанню обсягів продажу товарів (послуг, робіт) за умов розширення ринкового попиту на продукцію. Кожна зі сторін цієї відповідності – результат праці та заробітна плата – є обов’язковою умовою реалізації іншої сторони. Працівник працює і досягає належних кінцевих результатів праці, розраховуючи на відповідну заробітну плату – грошову винагороду. Її величина визначається конкретними результатами, досягнутим рівнем продуктивності праці.

Оплата праці стимулюючого типу вимагає тісного зв’язку заробітної плати з граничною продуктивністю праці і вартістю продукту праці. Засновником теорії граничної продуктивності є американський економіст Дж. Кларк. Йому належить таке класичне визначення заробітної плати: “Заробітна плата має тенденцію збігатися з продуктом, який може бути створений додатковою одиницею праці в будь-якому місці виробничої системи за умови, що підприємці створять для неї вигідне місце шляхом зміни характеру своїх підприємств і обладнання [67, с. 15]. Марксистська політична економія протиставляла теорії граничної продуктивності розуміння заробітної плати як перетвореної форми вартості (ціни) робочої сили, а для умов соціалізму – ідею (закон) розподілу за кількістю та якістю праці.

Стимулююча спрямованість оплати праці стає можливою за умови органічного взаємозв’язку величини заробітної плати із кінцевими вартісними результатами виробництва. Кінцеві результати виробництва є підсумком діяльності колективу працівників, зайнятих на всіх ланках даного економічного ланцюга: починаючи від розроблення інвестиційного проекту аж до збуту вироблених товарів. Лише на цій основі можна забезпечити відповідальність працівників за кінцеві результати виробництва. Саме за результатного способу оплата праці за своїм характером набуває природної форми: праця (виробництво) – продукт праці, (вартість товару) – заробітна плата.

Перший і найважливіший етап розробки систем стимулювання на підприємствах – чітке визначення змісту кінцевих результатів праці кожного окремого працівника.

“Чітке визначення результатів роботи а також постановка і оцінка цілей поліпшують мотивацію. Якщо немає зацікавленості в результатах і їх досягнення не контролюється, підлеглий відчуває, що його робота не має жодної цінності” [132, с. 174].

Кінцевими результатами праці можуть бути:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення технічного рівня і якості продукції;
- зниження собівартості продукції та економії всіх видів витрат тощо.

Показники результатів праці мають бути максимально об’єктивними, щоб не допустити їх імітації або видимості досягнення.

Відповідність винагороди результатам праці потребує, щоб виконана робота була точно вимірюваною. Щоб ці принципи виконувались, необхідно дотримання таких умов [149]:

1. Віра у справедливість системи.
2. Відсутність перешкод для виконання роботи (наприклад, організація робочого місця).
3. Навчені спостерігачі і менеджери. Спостерігачі і менеджери повинні кваліфіковано вимірювати стандарти виконання робіт.
4. Діячі системи вимірювання.
5. Можливість підвищення оплати праці.
6. Ясне уявлення про структуру.
7. Гнучкий графік виплати винагороди.

Матеріальне стимулювання результатів праці повинно спиратися на впровадження на підприємствах сучасних прийомів і методів реалізації виробництва. Йдеться про створення автоматичних робочих бригад, зручний режим виробництва, запровадження різних форм участі працівників у прибутках і справах підприємства. На підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва мусять “працювати”:

- надбавки за складність і напруженість в роботі;
- премія за економію матеріальних ресурсів;
- премія за впровадження нової техніки;
- винагороди за підсумками роботи за рік.

Доплати і надбавки рекомендується встановлювати на підставі системи “оцінки заслуг працівника”, виходячи з рівня його підготовки, професійного досвіду, відповідальності та рівня виробництва (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Система оцінки ефективності роботи керівників, професіоналів,
фахівців та технічних службовців**

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка показників, коефіцієнт				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Підготовка						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід і компетентність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Відповідальність						
3. Свочасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
4. Свочасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
5. Складність функціональних обов'язків	0,05	0,15	0,10	0,15	0,20	0,25
III. Керівництво						
6. Ступінь керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Характер керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Масштаби керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Особисті якості						
9. Активність та ініціатива у роботі	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
10. Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00

Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних методів оцінки заслуг. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми частіше всього використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо.

Одним з важливих важелів оплати праці стимулюючого типу є преміювання, тобто запровадження таких систем оплати праці в яких крім основної заробітної плати велику роль відіграють різні форми та системи преміювання.

В кожній галузі на кожному підприємстві до систем матеріального стимулювання треба підходити, виходячи з конкретних завдань які ставляться перед галуззю або підприємством.

Заслугує на увагу система оплати праці як оплата по заслугах. З метою стимулювання ефективності праці використовується вагомий щорічний додаток до зарплати працівникам, що найбільше відзначилися, оцінювання результатів праці робиться контролерами, які складають річні звіти по результатах роботи підконтрольних їм працівників.

У фірмах, що мають так званий внутрішній ринок праці, тобто роботодавець з метою наявності у кандидата на вакансію таких властивостей, як сумлінність, гнучкість, зацікавленість у роботі тощо, приймає його на роботу низької кваліфікації. Згодом оцінивши можливості кандидата, приймається рішення про його переведення на складнішу роботу.

За таких умов у роботодавців з'являється додаткова можливість стимулювання працівників на роботі з перспективою зробити кар'єру в даній фірмі.

Варіантів послідовності оплати працівників на окремих щаблях їхньої кар'єри може бути кілька. Наприклад, як для роботодавців, так і для працівників може бути вигідна система, за якої на початковому етапі кар'єри працівникам “недоплачують”, зате на пізніших етапах “переплачують”. Ця система дозволяє працівникам отримувати вищу поточну вартість винагороди у порівнянні з іншими можливими варіантами. Пояснюється це такими причинами.

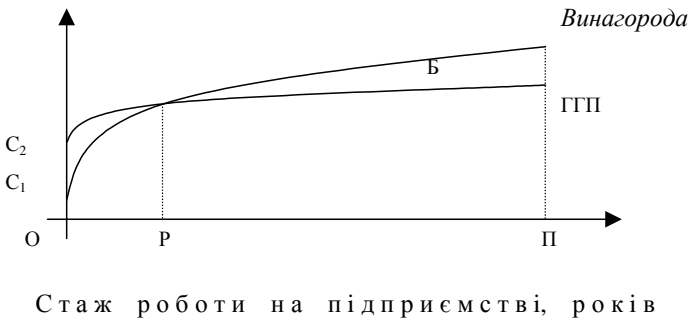
По-перше, така система найбільш приваблива для тих працівників, які збираються установити довготривалі відносини зі своїми роботодавцями і працювати досить наполегливо, щоб не бути звільненими до отримання своєї відкладеної винагороди. Згода працівника на таку оплату є сигналом для роботодавця про істинні наміри першого, відомості про які він не зможе отримати будь-яким іншим шляхом.

По-друге, ця система досить ефективно стимулює старанну і цілеспрямовану працю виконавця, а роботодавця звільняє від необхідності витрачати надто багато засобів на контроль за його роботою, бо протягом кількох років не складно виявити несумлінних працівників і викреслити їх зі списків кандидатів на отримання, підвищеної нагороди. За такої системи оплати усі працівники докладають більше зусиль у роботі і тому їхня винагорода має тенденцію перевищувати загальну винагороду за інших систем.

Розгляньмо докладніше цю систему на прикладі, коли працівникам виплачують менше їхнього граничного грошового продукту (ГГП) [46, с.103] на початку їхньої кар’єри і більше від ГГП у пізніший період. Тут мають витримуватися дві умови. По-перше, поточна вартість потоку заробітків (за період роботи у фірмі) має, принаймні, дорівнювати альтернативним потокам, що пропонуються працівникам на ринку праці іншими фірмами, бо інакше фірма не зможе залучити необхідних працівників. По-друге, система оплати має відповідати умовам рівноваги: фірма максимізує прибуток, але не отримує надприбуток. Якщо прибуток не максимізується, становище підприємства стає хитким; якщо ж підприємство отримує надприбуток, то тим самим провокує прагнення інших підприємств стати учасниками даного ринку.

Обидві умови виконуються, коли найом працівників триває до тих пір, доки поточна вартість граничного продукту працівника протягом його кар’єри не зрівняється з поточною вартістю потоку заробітків працівника протягом його кар’єри. Цю систему винагороди схематично показано на рис. 1.5.

*Річна винагорода і
граничний грошовий
продукт (ГГП)*



**Рис. 1.5. Схематичне зображення системи винагороди
“недоплата нині – переплата потім”**

ГГП поступово зростає разом зі стажем працівника, але у перші P років роботи винагорода залишається нижчою від ГГП. У період від P до Π (вихід на пенсію) сумлінні працівники отримують винагороду, яка перевищує ГГП (і будь-яку винагороду на інших підприємствах). Для забезпе-

чення конкурентоспроможності даного підприємства як на ринку праці, так і на товарному ринку, поточна вартість дільниці А має дорівнювати поточній вартості дільниці Б на схемі. На рис. 1.5 площа дільниці Б більша, ніж дільниці А, оскільки суми, що отримуватимуться у віддаленому майбутньому, підлягають більшому дисконтуванню при обчисленні поточної вартості.

Зазначена система послідовної винагороди, як, зрештою, і кожна система, має свої слабкі сторони. Тут існує ризик для працівників, що погодилися на початкову “недоплату”, бути безпричинно звільненими у період РП, бо тут їхня винагорода перевищує їхню безпосередню цінність для даного підприємства. Існує ризик і для роботодавців, що “переплачувани” ветерани захочуть лишитися на своїх робочих місцях по досягненні точки П, що не вигідно для підприємства. Тому працівники мають подбати про захисні заходи проти звільнення у період РП при укладанні трудових контрактів. Федеральне законодавство США захищає працівників у той спосіб, що зобов’язує роботодавців виплачувати їм пенсію по досягненні пенсійного віку навіть тоді, коли вони припинили трудові відносини з роботодавцем до виходу на пенсію. Безпричинно звільнити пенсіонера по досягненні пенсійного віку законодавство, у більшості випадків, не дозволяє, тому більшість роботодавців створює умови, щоб вихід на пенсію своєчасно або навіть раніше був вигіднішим (з точки зору пенсійних виплат), ніж продовження трудового стажу.

Слід відзначити, що система винагород “недоплата нині, переплата потім” найбільш ефективна на тих роботах, де безпосередній контроль працівників практично неможливий.

Другою формою стимулювання працівників є так звані турніри просування. Прикладом тут може бути ситуація, коли компанія наймає групу стажистів-менеджерів, серед яких має знайти одного, чії здібності дозволять йому зайняти високу управлінську посаду і отримувати вельми високу річну винагороду. Зрозуміло, що кожен з кандидатів до закінчення турніру буде докладати максимум зусиль задля перемоги у ньому. Тут, як і у попередній системі, перспектива отримання високого заробітку ближче до кінця кар’єри слугує за стимул сумлінної роботи на ранніх етапах діяльності.

Вибраному на управлінську посаду платять разів у три більше, ніж тим учасникам турніру, що залишаються працювати на нижчих посадах. Це робиться не тому, що вибраний працює утричі ефективніше за інших, а для того, щоб молодші учасники майбутніх турнірів завжди мали стимул

для наполегливої праці. По закінченні турніру у роботодавців виникає спокуса позбутися тих, хто не виграв у ньому, припускаючи, що їхня мотивація після того знижується. Однак звільнення старших за віком керівників середньої ланки може призвести до того, що компанія у майбутньому не зможе залучити до турнірів достатньо велику групу менеджерів-стажистів. Тому компанії часто залишають на роботі “непридатних” працівників старшого віку, виплачуючи їм зарплату, що перевищує граничний продукт, стимулюючи лише їхній вихід на пенсію у певний момент.

Стимулювання праці в ринковій економіці – це не тільки надтарифна система оплати, а й тарифна. Сюди входять також форми економічного стимулювання (ціни, ставки за кредитами, ставки оподаткування доходів підприємств тощо), які важливо залучати для отримання інфляційних тенденцій у економіці. Враховуючи, що в умовах переходу до ринку організація стимулювання праці з макrorівня міняється на мікро рівень, можна вважати економічні важелі антиінфляційним чинником у механізмі стимулювання праці. Необхідною його складовою є матеріальне заохочення, яке відрізняється від економічного за формою впливу на об’єкт стимулювання.

У механізмі стимулювання праці повинні бути закладені, крім позитивних, і негативні стимули, зокрема фінансові. Останні – це сукупність стимулів штрафного характеру, дія яких спрямована на тих працівників, які з суб’єктивних причин не підкоряються нормативним вимогам організації виробництва. Негативні стимули, як і позитивні, поділяються на матеріальні, моральні й соціальні, що пояснюється необхідністю комплексного впливу на всю сукупність інтересів працівника, який неналежним чином виконує свої функції у процесі суспільного виробництва.

Практичні рекомендації по оплаті праці працівників під час кризи:

1. Володимир Косавич, партнер юридичної компанії “Альянс” (коментар щодо підвищення рівня заробітної плати працівникам під час кризи; опубліковано: Журнал “Праця і закон”)

“Чи доцільно, на Вашу думку, підвищувати рівень заробітної плати працівникам під час кризи, адже це підвищить частку оплати праці у собівартості продукції і тим самим зменшить конкурентноздатність?”

Треба відзначити, що заробітна плата один з основних трудових стимулів. Так, збільшення заробітної плати відображається на собівартості продукції. Проте на конкурентноздатність товарів впливає не тільки такий критерій як заробітна плата. Крім того, заробітна плата не тільки стимул, але гарантія. Це гарантія як економічна, так і соціальна. Підтримувати її

на гідному рівні складно і не кожна компанія це може робити. Якщо є можливість, то роботодавець може збільшити оплату праці, це його право. Принаймні, роботодавець повинен і зобов'язаний в повному обсязі і у встановлені терміни проводити індексацію зарплати.”

2. Оксана Чорногур, директор департаменту роботи з персоналом компанії Оболонь

“Безумовно, оптимальною стратегією для компанії, орієнтованої на довгостроковий розвиток та успіх, є вишукування всіх можливостей для того, щоб уникнути економії на власних працівниках, відтак, і на їхній мотивації. Саме тому наша компанія з настанням економічної кризи у країні доклала максимум зусиль, щоб оптимізувати витрати за рахунок удосконалення бізнес-процесів і зберегла всі робочі місця, не скорочуючи ані заробітний фонд, ані соціальні гарантії. Більш того, зовсім недавно ми розпочали новий масштабний проект, спрямований на професійно-особистісний розвиток персоналу, у рамках впровадження так званої гарвардської моделі управління BSC (Balanced ScoreCard). У її основу покладено вирахування загальної ефективності підприємства на базі виміру ключових показників діяльності кожного співробітника.

Топ-менеджери провідних компаній чудово розуміють, що криза рано чи пізно скінчиться, а отже, цей момент краще зустріти у всеозброєнні: не гарячковим пошуком додаткових людських ресурсів, а у складі сильної команди висококваліфікованих фахівців, із загальною усталеною корпоративною культурою, з високою довірою до роботодавця й мотивацією, вираженою не за один день. Такі співробітники є унікальним каналом комунікації, що формує позитивний імідж організації в зовнішньому оточенні, адже думці реально працюючої в компанії людини завжди довіряють більше, ніж найкрасивішим рекламним гаслам.”

Основним підґрунтям для сучасних тенденцій в оплаті праці є диференціація винагороди за працю. Кожне підприємство бореться за кращих працівників. Але системи оплати праці не завжди сконцентровані на тих показниках діяльності, які впливають на фінансові результати. Засіб визначення величини оплати праці повинен відповідати поділу працівників на організаторів і виконавців. Найманий робітник (виконавець) має право одержувати за виконану роботу раніше обумовлену винагороду незалежно від прибутковості або збитковості підприємства в цілому. Організатор – це лице, яке вибирає сферу діяльності, засоби досягнення поставлених цілей, організовує роботу. При досягненні високих результатів у роботі ор-

ганізатор отримує набагато вищу заробітну плату, ніж виконавець, а при поганій роботі підприємства або структурної одиниці підприємства, якою він керує, організатор отримує заробітну плату на рівні окладу або навіть на рівні мінімальної заробітної плати. Помилка, яка існує в даний час, - це застосування на виконавців умов оплати праці організаторів.

В даному випадку система оплати праці повинна базуватись на слідуючих факторах:

- які результати праці найбільш важливі для підприємства;
- які системи винагород за працю найбільш важливі для працівників;
- які результати праці та системи винагород стикаються в одне ціле для досягнення бізнес-стратегії підприємства.

Диференціація оплати потрібна для створення конкурентного середовища на ринку праці, а особливо для залучення до роботи талановитих людей, які можуть організувати виробництво, настроїти працівників на виконання поставлених цілей.

На деяких підприємствах застосовується оплата праці, заснована на стимулюванні лідера. Лідер – це працівник підприємства (організатор або виконавець), який забезпечив підприємству значний фінансовий успіх.

Тут слід відмітити досвід США щодо стимулювання праці інженерних кадрів [181, с. 109], оплата праці яких займає одне з провідних місць. Так, при обстеженні працівників двохсот професій, проведені Бюро статистики праці США, середньо-тижнева заробітна плата американських інженерів (603 дол.) майже у два рази перевищує середню заробітну плату робітників (309 дол.). Відносно до зарплати інженерів заробітна плата кваліфікованих робітників (ремонтників, інструментальників, механіків) становить 62%, а некваліфікованих – 50%.

Для довгострокової прив'язки працівника до підприємства, заохочення його до більш тривалої праці на одному підприємстві застосовують компенсаційні моделі оплати праці. Це пов'язано з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання:

- сприяти формуванню стабільного трудового колективу;
- зменшити витрати на навчання нових працівників;
- підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, які становлять кадрове ядро організації.

В Японії ця ідея здійснюється за допомогою позитивних договорів – найм на все життя. Системі довічного найму відповідає особлива система заробітної плати, коли розмір грошової винагороди залежить від стажу роботи на даному підприємстві і заслуг перед останнім. Вона передбачає

щорічне автоматичне підвищення заробітної плати працівника протягом усієї трудової діяльності.

В Україні така тенденція в оплаті праці виражається через впровадження преміювання за вислугу років, а також застосовуючи на деяких підприємства диференційованих тарифних ставок залежно від віку працівника.

Сучасні тенденції оплати праці в Україні в основному ґрунтуються на застосування зарубіжного досвіду оплати праці персоналу підприємства.

1.4. Ефективність людського капіталу

Становлення ринкової економіки вимагає рішення низки стратегічних і організаційних завдань, які в значній мірі залежать від прагнення індивіда до досягнення своїх економічних інтересів. Дбаючи про свої інтереси, економічно вільна людина збільшує свій добробут, а так і багатство суспільства.

Проблема спонукання економічно активного населення до продуктивної праці не нова. Упродовж багатьох століть вона хвилювала людство і це не випадково. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства.

Рушійною силою, що спонукає людину до виконання роботи, є мотивація до праці. Вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має теоретичне і прагматичне значення. Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини.

З другого боку персонал, або людський капітал є цінністю номер один будь-якої організації, а ціль номер один – якість. Пов'язання цих проблем в один ланцюг і об'єктивні умови в економіці України ще не створені. До основних причин такого положення слід віднести:

- розбалансованість економіки країни;
- відсутність досконалої конкуренції;
- недостатнє теоретичне обґрунтування питань мотивації праці і диференціації винагород стосовно конкретної економічної ситуації, яка склалася в Україні.

Все це говорить про актуальність даної проблеми, її практичної значимості і як одного з напрямів підвищення ефективності роботи підприємств.

Актуальність даного питання полягає в тому, що з розвитком науково-технічного прогресу і посиленням його значення для економічного зростання поступово змінюються погляди економістів на продуктивні здібності людей. Центр уваги вчених зміщується від аналізу проблем використання наявних людських ресурсів до проблем створення якісно нових, по-

трібних у виробництві й на ринку праці людських продуктивних здібностей. Структурні зміни в сучасній економіці розвинутих країн і стали тим підґрунтям, на якому виникла концепція людського капіталу.

Засновниками теорії людського капіталу, розробниками методології його дослідження були вчені розвинутих країн, передусім: Т. Шульц, Г. Беккер, Х. Боуен, Е. Денісон, Дж. Кендрик, Ф. Махлуп, Я. Мінсер, Г. Псахаропулос, Л. Туроу та інші.

У розвинутих країнах теорія людського капіталу не лише дісталась вершин наукових знань, але й стала ідеологією могутніх державних та приватних інвестицій в економіку людини, економічним підґрунтям глобальної концепції людського розвитку. Однак в Україні довгий час концепція людського капіталу здебільшого вченими замовчувалась, а часом і відверто критикувалась. На наше переконання, визнання цієї концепції на всіх рівнях управління в Україні могло б стати могутньою передумовою кардинального покращення головної продуктивної сили суспільства і швидкого соціально-економічного відродження країни.

Зазначимо, що не зважаючи на посилене наукове дослідження проблем людського капіталу, науковці ще не дійшли одностайної думки щодо визначення змісту цієї форми капіталу і, відповідно, єдиної точки зору щодо шляхів його формування. Тому у даній роботі на основі аналізу основних позицій представників різних течій економічної теорії відносно концепції людського капіталу сформульовано понятійний апарат і точку зору авторів щодо економічної природи категорії людський капітал та значення в сучасному соціально-економічному розвитку суспільства.

Об'єктом дослідження є людський капітал. Предметом дослідження є комплекс відносин, що виникають в процесі функціонування людського капіталу.

Отже, метою даної проблеми є дослідження ефективності людського капіталу в сучасних умовах.

Виходячи із мети, основними завданнями дослідження є:

- вивчення сутності та змісту категорії “людський капітал”;
- дослідження ефективності функціонування людського капіталу в сучасних умовах;
- дослідження обґрунтування інвестицій в людський капітал як передумова економічного зростання держави.

Процес формування людського капіталу виступає як певна підсистема всієї системи відтворення людського капіталу. Це процес набуття, онов-

лення та вдосконалення якісних продуктивних характеристик людини, з якими вона вступає до суспільного виробництва. За економічним змістом процесу формування людського капіталу стоять процеси його використання і розподілу, хоча це не означає, що вони відбуваються окремо у часі та просторі.

Потрібно відрізнити процеси, в ході яких створюється людський капітал, від процесів поточного відтворення вже сформованого людського капіталу (таких, наприклад, як особисте споживання). І тут розмежування не обов'язково пролягає у часі та просторі, хоча очевидно, що набуття виробничих знань та навичок концентрується на ранніх етапах життєдіяльності людини. Із діалектичної єдності вказаних моментів і складається формування людського капіталу як певна системна цілісність. Концепція людського капіталу нині займає провідне місце серед теорій формування продуктивних здібностей людини.

Інвестиції в людський капітал зумовлюють підвищення продуктивності праці, зростання ефективності виробництва як передумови підвищення життєвого рівня населення. Людський капітал є важливою складовою національного багатства. За розрахунками науковців, в Україні його можна оцінити в 130–135 млрд. дол.

Теорія людського капіталу досліджує залежність доходів працівника, підприємства, держави від природних здібностей, знань, здоров'я та інших характеристик людей. З сукупності складових потенціалу людини теорія людського капіталу вивчає ті, що суттєво впливають на продуктивність праці і доходи. Це переважно стосується здоров'я, творчих здібностей, рівня освіти, професійних навичок, підприємливості, мобільності тощо. З окремих елементів процесу формування людського капіталу два мають у теперішній час особливо важливе значення – освіта та накопичення досвіду, і саме вони отримали найбільш детальну розробку у дослідженнях теоретиків людського капіталу.

Під людським капіталом розуміють знання, навички та здібності людини, які сприяють зростанню її продуктивної сили: Людський капітал визначається переважною більшістю економістів як сукупність набутих знань, навичок, мотивації та енергії, якими наділена людська істота і які використовуються протягом певного періоду часу з метою виробництва товарів та послуг і приносять дохід. Однак слід підкреслити, що до цього часу серед теоретиків людського капіталу немає одностайності у визначенні категорії людський капітал.

Людський капітал розглядається як сукупність знань, здібностей і кваліфікації, як здатність кваліфікованої робочої сили створювати прибуток у вигляді частини заробітної плати і загального прибутку підприємства. Це найцінніший виробничий (продуктивний) ресурс, який порівняно з надто зношеним фізичним капіталом невинно оновлюється, удосконалюється, є могутнім фактором економічного і соціального прогресу. Назва “капітал” впливає з довготривалого використання його продуктивного характеру. Поняття “людський капітал” означає, що цей капітал не може бути відокремлений від його носія – конкретної людини.

Поняття людський капітал означає не лише усвідомлення вирішальної ролі людини в економічній системі суспільства, а й визнання необхідності інвестування в людину. Інвестиції в людський капітал є вкладенням в людину, підвищують її продуктивні здібності й продуктивність праці. Всі види витрат, які можна оцінити в грошовій або іншій формі й які сприяють зростанню в майбутньому продуктивності та доходів працівника, розглядаються нами як інвестиції в людський капітал. Основними видами є такі: витрати на освіту, включаючи загальну і спеціальну, формальну і неформальну освіту, підготовку за місцем роботи і т.д.; витрати на охорону і зміцнення здоров'я; витрати на мобільність; витрати на пошук економічно значимої інформації; виховання дітей (вкладення в майбутній людський капітал) та ін.

Рівень розвитку будь-якої країни, а отже, добробут її громадян, як доведено світовим досвідом, істотно залежить від інтелектуального, культурного потенціалу суспільства, від здоров'я населення. Близько 40 % валового національного продукту (ВНП) найрозвиненіші країни світу отримують лише за рахунок розвитку освіти та підвищення освітнього рівня населення. Тож не дивно, що ЮНЕСКО нещодавно прийнято рішення про створення соціальної комісії, якій доручено розробити формулу визначення інтегрального індексу країни, яким характеризувався б поряд з іншими факторами економічного розвитку країни її освітній, інтелектуальний потенціал, здоров'я населення.

З економічного погляду інвестиції в розвиток освіти окуповуються найшвидше. За нашими підрахунками, на одиницю витрат на освітянську галузь країна отримує до шести одиниць (грошових) прибутку. У США, наприклад, у післявоєнний період норми віддачі вищої школи становили 8–12%, тоді як середня норма прибутку реального капіталу – близько 4%. Як наші розрахунки, так і результат” дослідження, проведені в різних країнах світу, дають підставу стверджувати, що близько третин” ВНП забез-

печується за рахунок освітнього фактора. Це відбувається завдяки тому, що освіченіші люди ефективніше використовують капітал, в результаті чого він стає продуктивнішим: вони схильні до ефективнішого впровадження у свою діяльність інвестицій, діляться своїми знаннями, досягненнями, що позитивно впливає на виробничу діяльність працівників. Стійкого економічного розвитку не може досягти країна, де переважає бідне, неосвічене населення. Тому не дивно, що рівень освіченості є одним із показників, за яким порівнюють соціально-економічний розвиток країн незалежно від величини їх території і чисельності населення, тобто є важливим складником людського капіталу. Формують його передусім такі галузі, як освіта та охорона здоров'я.

Однак, інвестиції в людський капітал дають позитивні результати за умови, що вони супроводжуються правильною стратегією соціально-економічного розвитку. Якщо ж цього не відбувається, освітній потенціал, як і інтелектуальний потенціал загалом, залишається не використаним, не сприяє підвищенню життєвого рівня населення, а в умовах ринкових перетворень – його соціальному захисту.

Людський капітал включає як загальноосвітній, так і професійний рівні, які є також частиною національного багатства країни. Підвищується освітній рівень населення - вищою стає і ця частина. Від зростання освітнього рівня населення вигоду має як кожний громадянин, так і держава в цілому. Адже чим вищий цей показник, тим активнішу участь він бере в суспільному житті, у підвищенні ефективності виробництва. Тому в усіх розвинених країнах велику увагу приділяють освітньому компоненту людського капіталу та пошуку шляхів його зростання. Наприклад, щорічне зростання витрат

Прагнення підвищити інтелектуальний рівень населення, і насамперед молоді, збільшити таким чином капітал зумовило різке зростання витрат на освіту в другій половині ХХ ст. у більшості країн світу. Так у 60-х роках темпи зростання витрат на освіту вдвічі перевищували темпи зростання ВВП. Кількість студентів з 1955 по 1985 р. в деяких країнах зросла більш як у 30 разів (у Таїланді – у 33 рази, у Венесуелі – 63, у Кенії – у 103 рази). В Австрії, Швеції, Японії, які нині належать до високорозвинених країн, цей показник збільшився у 9–15 разів.

Збільшення інвестицій в освіту розвиненими країнами Заходу дає змогу їм зберігати і своє провідне місце у світовій економіці. Нині в міжнародному поділі праці дедалі важливішу роль відіграють освіта та наука.

Багато розвинених держав, які володіють обмеженими запасами сировинних ресурсів, стратегією свого розвитку обрали саме освіту, розвиток людини. Так, Японія стала однією з найрозвиненіших країн світу саме завдяки високому рівню освіченості і професіоналізму. Якщо у світі як стандарт високого показника життя береться такий рівень, коли в розрахунку на одного жителя припадає 25 тис. дол., то в Японії цей показник уже досягає майже 40 тис. дол. (в Україні - приблизно 500 дол.). Південна Корея, Тайвань, взявши курс на інтенсифікацію розвитку освіти, підвищення рівня освіченості населення, теж досягли значних успіхів у прискоренні науково-технічного прогресу, здійснили стрімкий ривок в економіці.

Отже, подальша розробка концепції людського капіталу дає можливість вивчати такі кардинальні проблеми, як економічне зростання, ефективність зайнятості, продуктивність праці, оплата праці й розподіл доходів, роль і значення освіти та професійної підготовки в суспільному відтворенні, мотивація тощо. Кількісний і якісний аналізи людського капіталу на різних рівнях дозволяють точніше оцінити зміни, що відбуваються у сфері праці, і відповідно, ефективніше керувати ними.

Таким чином, цінність категорії людський капітал для соціально-економічного розвитку й наукового дослідження пояснюється такими причинами:

- в концепції людського капіталу людина розглядається в єдності економічного, соціального й індивідуального аспектів;
- погляд на людське здоров'я, знання та здібності як на капітал, що приносить прибуток, науково обґрунтовує і доводить необхідність та економічну доцільність інвестицій в людину за різними напрямками і на всіх рівнях;
- поняття людський капітал характеризує вільну особистість, яка є рівноправним агентом на ринку праці;
- концепція людського капіталу є економічною основою загальногуманітарної концепції людського розвитку.

РОЗДІЛ 2.

МОТИВАЦІЯ – НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки та досягнення сталого економічного росту вимагає оптимально ефективного використання всіх наявних у суспільстві ресурсів, насамперед людських, як головного рушія розвитку продуктивних сил та суспільних відносин. Важливого значення в цих процесах набуває мотивація праці.

Наявність чималої кількості проблем в даній сфері обумовлює необхідність дослідження науково-теоретичних аспектів формування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу. У сучасних країнах із розвинутою ринковою економікою основні принципи побудови мотиваційного механізму заохочення до праці сформовані та постійно трансформуються, забезпечуючи поступ економіки та суспільства в цілому на високий рівень соціальної злагоди.

Вихідним моментом для достатнього розуміння даної проблематики є визначення передовсім теоретико-методологічних передумов генезису мотиваційного трудового потенціалу, що дасть можливість правильно визначити сутність, напрямки, засоби мотивації.

Сучасна наука розробила досить вагомий методологічний інструментарій мотивації праці, проте існуючі теорії мотивації не відбивають повною мірою дійсні рушійні сили працівника, який займається творчою працею. Відповідно, одним із пріоритетних завдань сучасної економічної теорії та практики господарювання є дослідження можливостей застосування нагромадженого та розробка нових складових мотиваційного механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

2.1. Мотиваційні механізми на підприємстві

Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно

створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного нагляду і контролю за станом мотивації праці робітників.

Актуальність пошуку дієвих ричагів активізації трудової діяльності персоналу обумовила проведення спеціальних соціологічних обстежень з метою діагностики стану мотивації праці. Об'єктом вивчення були працівники банків і підприємств саме з метою порівняння мотивів і стимулів до результативної праці. Інструментом збору соціологічної інформації була анкета з такою програмою обстеження:

- Наявність інтересу до праці
- Домінуючі мотиви трудової діяльності
- Причини незадоволення працею
- Оцінка респондентами умов праці, її складності, напруги
- Співвідношення трудового вкладу і матеріальної винагороди
- Оцінка свого кваліфікаційного рівня і перепон для його підвищення

Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що безумовний інтерес до своєї роботи проявляють 82% опитаних банківських співробітників. На підприємствах цей показник значно нижчий - лише кожний другий підтвердив наявність інтересу до роботи. І якщо на підприємствах 25% опитаних визнали, що прикладають незначні зусилля для виконання трудових зобов'язань, то в банках серед опитуваних працівників таких було лише 7%.

Певні відмінності були виявлені в трудових цінностях респондентів. Серед факторів, що утримують респондентів на роботі саме в банку, першими були:

- Цікава робота, змістовність праці (64%)
- Невисока, але гарантована оплата праці (54%)
- Можливість проявлення ініціативи. Самостійності, творчого підходу (29%)
- Перспектива ділової кар'єри і хороші відношення в колективі (15%)
- Висока оплата праці (3%)
- Відсутність трудового вибору і страх безробіття (9%)
- Аналогічні фактори на підприємствах розподілилися наступним чином:
 - Відсутність трудового вибору і страх безробіття (46%)
 - Невисока, але гарантована оплата праці (36%)
 - Цікава робота, змістовність праці (35%)
 - Хороші відношення в колективі (21%)

Виявлені особливості вказують на різний рівень реалізації потреб, трудових очікувань працівника в трудовій діяльності, що не може не обумовлювати своєрідне відношення працівників банківських установ, пра-

цівників банківських установ і підприємств до подальшого розвитку конкурентоспроможності своєї робочої сили.

Викладене дає можливість констатувати суттєві відмінності в мотивації праці серед працівників банківських установ і підприємств. Якщо для підприємств актуальним є саме підвищення мотивації, то для банків, де спостерігається досить висока трудова мотивація, суттєвим є забезпечення ефективної мотивації до результативної праці, розвитку професіоналізму, максимальної реалізації трудового потенціалу. Проведене дослідження показало, що для цього використовуються далеко не всі важелі і резерви.[12, С. 90–92]

У сукупності видів стимулювання праці особливе місце займає заробітна плата та її організація, адже вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою. Заробітна плата в значній мірі визначає рівень життя населення і є необхідною умовою розвитку всієї країни.

Необхідність переходу до ринкової економіки обґрунтовувалась тим, що нові виробничі відносини дадуть можливість розкрити потенціал кожної людини, оскільки заробітна плата кожного працівника буде залежати від ефективної праці. Підприємства отримали більшу самостійність у питаннях найму й оплати праці. Та зміна форм власності на підприємствах не супроводжувалася зміною застарілих організаційних форм та методів оплати праці, які породжують “зрівнялівку”, що призвело до зниження стимулюючого потенціалу мотивації праці. В Україні в умовах різкого спаду виробництва і відсутності стимулювання праці кваліфіковані кадри переходять з усіх галузей промисловості в торгівлю і в тіньовий сектор. Так, за період 1997–1999 років чисельність працюючих скоротилася з 20,9 млн. осіб до 19,4млн. осіб, у промисловості – з 5,3 млн. осіб до 4,7 млн. осіб. Повноцінне входження в ринкову економіку можливе лише за умов високоефективного виробництва і наявності мотивації до праці, а низька заробітна плата, не пов’язана з кількістю й якістю праці, не стимулює її [14, с. 225].

Які стимули використовують менеджери стосовно робітників? Якби вирішувати могли самі робітники, вони вибрали б для себе ті або інші методи мотивації в тій пропорції, що Компанія “Нукор” відома в усьому світі своїм фінансовим стимулюванням. Але в наші дні просто гарна зарплата вже не може служити достатнім засобом мотивації робітників; потреби вищих рівнів не менше важливі для них. Наприклад, усе більше освічених молодих людей, що виходять на ринок праці і користуються попитом як

робітники (покоління періоду “демографічного вибуху”), прагнуть не стільки до успіху, скільки до повноцінного життя. Для них дозвілля, сім'я, стиль життя і нематеріальні блага так само важливі, як і робота. Щоб знайти спонукальні мотиви для таких робітників, наймачам варто відмовитися від традиційних методів. Суть нових методів полягає в індивідуальному підході, у розширенні сфери діяльності працівника і залученні його в справи організації в цілому. Виділяють три загальні прийоми:

1. Прийоми, орієнтовані на робітників

Іноді мотивація стає проблемою тільки стосовно конкретних робітників. Якщо справи в організації йдуть добре і більшість її службовців працюють з високою віддачею і цілком задоволені, керівництву, можливо, буде корисним застосувати індивідуальний підхід до “невмотивованих” робітників. Деяким людям, обтяженим фізичними недугами або емоційними проблемами, може знадобитися фахова допомога. Але для здорової людини існує широкий набір різноманітних прийомів мотивації, що дозволяють йому реалізувати свій виробничий потенціал. Це - постановка цілей, модифікація поведінки і перепідготовка.

Постановка цілей

Деяких робітників можна успішно стимулювати з допомогою чітких і досяжних цілей. Так, менеджери мають великі шанси досягти успіху, якщо вони точно знають, з чого складається цей успіх: те ж саме вірно і для окремих працівників. У компанії “Нукор”, наприклад, практикується така постановка цілей: робочим, що перевищили норму видобутку сталі, виплачуються премії. Проте цілі індивідуумів відрізняються від цілей організації, оскільки:

- їх менше;
- вони більш вузькі;
- вони розраховані на більш короткі проміжки часу;
- вони припускають меншу непевність і ризик.

Секрет використання постановки цілей у якості засобу мотивації полягає в тому, що робітникам “дозволяють” брати участь у визначенні їхніх власних задач. Якщо цілі нав'язуються зверху, усі переваги цього підходу, а саме “включення в гру” людських потреб вищих рівнів, будуть втрачені і робітники будуть почувати, що хтось маніпулює ними. Більш того, дуже важливо, щоб у цю систему був “умонтований” зворотній зв'язок: тоді люди будуть знати, чи досягають вони в дійсності своїх цілей. [13,с.109].

Модифікація поведінки

Ідея, що лежить в основі модифікації поведінки, дуже проста: варто заохочувати бажані дії і не заохочувати небажані. Дослідження показали, що похвала і визнання набагато більш важливі для одержання бажаного результату, ніж несхвалення (виражається воно у формі глузування, сарказму або догани).

Похвала, як самий простий засіб модифікації поведінки, з успіхом використовується в багатьох фірмах. Коди компанія “Емері Ейр Фрейт” проголосила своєю ціллю виконання вимог клієнтів за 90 хвилин, усіх службовців, що мають справу з покупцями, попросили записувати на довгому листі паперу, скільки часу насправді віднімає кожне замовлення. Якщо записи показували, що робітник покращує свої показники, керівник хвалив його (або її). Ті, хто не міг цього зробити, одержували схвальні відзиви за чесність і акуратність при веденні своїх записів, а потім їм нагадували про “90-хвилинну ціль”. Через декілька днів після “запуску” такого зворотного зв’язку обслуговуючий персонал фірми досягав 90-хвилинної “оцінки” у 90% випадків. Подібні ефективні програми заохочень впроваджені в компаніях “Форд”, “Пепсико” і багатьох інших.

Майкл Лебеф, фахівець з управління, викладач університету в Новому Орлеані, дає менеджерам, що хочуть використовувати так званий “самий головний у світі принцип управління” (заохочення), наступні рекомендації:

1. Заохочуйте продумані, а не необачні рішення.
2. Заохочуйте вміння брати на себе ризик, а не уникати його.
3. Заохочуйте творчий підхід, а не бездумне підпорядкування.
4. Заохочуйте рішучі дії, а не бездіяльне спостереження.
5. Заохочуйте тямущу, а не напружену роботу.
6. Заохочуйте спрощення, а не зайве ускладнення.
7. Заохочуйте спокійних, що продуктивно працюють співробітників, а не “авральщиків” (людей, що самі створюють кризові ситуації).
8. Заохочуйте якісне, а не швидке виконання роботи.
9. Заохочуйте лояльність стосовно компанії.

Багато компаній використовують різноманітні форми заохочень, щоб відзначити гарних робітників. Це подарунки, грамоти або медалі, обіди, поїздки й інші види визнання. Наприклад, компанія “Омні Хотелз” відразу ж оголошує подяку працівникам, що роблять відвідувачам готелю послуги, які виходять за рамки їхніх службових обов’язків. Після декількох подяк службовці одержують медалі, грошові премії і запрошення на урочисті прийоми на честь “чемпіонів обслуговування “Омні””. [11, с. 227]

Перепідготовка

У сьогоднішній швидко мінливій економіці робітникам деяких галузей загрожує втрата основного джерела “безпеки” - роботи, що дозволяє їм гдувати сім’ю. Люди, що бояться втратити роботу, бувають дуже слабо зацікавлені а тому, щоб виконувати її навіть на своєму звичайному рівні. Вони також можуть частіше зіштовхуватися з різноманітними сімейними проблемами, страждати алкоголізмом, психічними розладами і відчувати інші особисті складнощі, що, безумовно, впливають на їхню роботу.

Для рішення проблем, пов’язаних із скороченнями і звільненнями робітників, існує безліч різноманітних способів. Один із них - надання службовцям можливості пройти курс навчання новим спеціальностям за рахунок компанії. Промислові робітники можуть навчитися управляти роботами й іншим автоматичним устаткуванням; менеджери сфери обслуговування - стати продавцями. Хоча багато людей думають, що пристосуватися до змін дуже важко, більшість із них цінує можливість знову стати корисними - своїй компанії або економіці в цілому. Після періоду зниження продуктивності праці, цілком природного при одержанні нової професії, вони незабаром знову знаходять стимули працювати в повну силу.

2. Прийоми, орієнтовані на роботу

Якщо велика кількість службовців в одному відділі або на робочих місцях певного типу відчувають проблеми, пов’язані з мотивацією, є ймовірність, що причина криється в самій роботі. У цьому випадку кращий засіб збільшити віддачу – знайти спосіб зміни структури роботи, а не поведінки працівників. Це означає, що слід пом’якшити авторитарний стиль керівництва, щоб дати можливість працівникам відчутти себе частиною команди. Одним із способів досягнення цього є кружки якості. Даючи робітникам і менеджерам можливість висказати свої ідеї, керівництво вивільнює їх творчі ідеї, які можуть бути плідними при спільній роботі. Є й наступні способи:

Удосконалення робочих місць і розширення сфери діяльності робітників

Хоча на початку ХХ в. вузька спеціалізація для малокваліфікованих робітників була дуже ефективною, сьогодні вона вже не має такого значення. По-перше, у даний час вона рідко задовольняє людей, що стали більш освіченими і спокушеними: багато хто з них набагато краще знають технічну сторону своєї роботи, чим їхнє начальство. По-друге, деякі спеціалізовані операції, що раніше виконувалися людьми, тепер виконуються

машинами. Перед цими змінами багато компаній намагаються підвищити продуктивність праці шляхом упровадження нових методів організації роботи. Одним із видів такої реорганізації є розширення сфери діяльності робітників: робота стає менш вузькоспеціалізованою, а службовцям доручають більш важливі і відповідальні завдання, що дає їм відчуття значимості в загальній структурі.

Гнучкий графік роботи.

Одночасно зі зміною структури трудових ресурсів змінився уклад життя і потреби людей. Працююче подружжя повинно виявляти чудеса точності для того, щоб їхні діти вчасно потрапляли в школу або до няньки, а самі вони в термін встигали на роботу; а в батьків-одиначок - удвічі менше можливостей для цього і вдвічі більше проблем. Усе більше людей змушені підробляти, щоб дозволити собі купити будинок і автомашину. Тому недивно, що для багатьох дуже бажаний гнучкий графік роботи. Замість того щоб працювати, як звичайно, усі п'ять днів у тиждень із дев'яти до п'яти, вони самі вибирають часи, керуючись визначеними обмеженнями. Наприклад, компанія може вимагати, щоб усі її службовці були на місцях від 10 до 14 часів, але в інший час вони мають право приходити коли вважатимуть за необхідне, аби загальне число відпрацьованих часів складало 8. Така гнучкість допомагає людям улаштувати своє непросте життя. Коли їм немає про що турбуватися "поза стінами" фірми, вони скоріше будуть трудитися охоче і продуктивніше на своїх робочих місцях. Почуття звільнення від контролю, що вони відчувають завдяки самостійному плануванню свого робочого часу, саме по собі є важливим засобом мотивації для багатьох людей.

Результати одного з національних опитувань показали, що 78% дорослих робітників віддають перевагу гнучкому графіку роботи, що дозволяє проводити більше часу зі своїми сім'ями, навіть якщо такий режим роботи уповільнює просування по службовій драбині. У відповідь на це побажання службовців усе більше і більше компаній пропонують гнучкий графік. Це підтвердило опитування 259 значних фірм: 42% із них уже ввели в себе гнучкий графік.

У гнучкого графіка є й вади: 1) керівники відчувають деякі незручності в керуванні, і їм складніше здійснювати контроль за підлеглими! 2) колеги найчастіше незадоволені такими робітниками й звинувачують їх у менш серйозному відношенні до справи. [15, с. 38]

Телекомунікація і домашні офіси

У перенаселених містах необхідність добиратися до роботи в часи “пік” перетворюється для деяких у важке, майже нестерпне випробування. Цей час можна використовувати більш продуктивно, працюючи вдома і підтримуючи зв’язок із центральним офісом за допомогою комп’ютера. У телекомунікації є багато переваг. Продуктивність робітника збільшується на 15-20%, скорочуються витрати на утримання офісів, зберігається робітник, що у протилежному випадку пішов би з фірми, і полегшується використання праці інвалідів. Людям подобається працювати вдома, тому що це дозволяє їм самим установлювати режим роботи, скоротити транспортні витрати і проводити більше часу зі своїми сім’ями. Звичайно, не всяку роботу можна виконувати вдома і результат передавати в офіс засобами телекомунікації; крім того, при такому режимі важко фіксувати кількість пропрацьованих годин. До того ж оснащення домашнього офісу - дуже дорогий захід, особливо якщо при цьому використовуються факсові апарати, устаткування для проведення теленарад і т.д.

Скорочений робочий час і розподіл функціонального навантаження.

Коли виникають невідповідності між обсягом роботи, що потрібно виконати, і тим обсягом роботи, що бажаний для конкретного службовця, поліпшення морального клімату в організації можна досягти за допомогою двох інших “інструментів”. Скорочення робочого часу, яке частіше застосовується в часи економічного спаду, дозволяє пом’якшити проблему зменшення потреби компанії в трудових ресурсах шляхом “врізання” робочої неділі кожного службовця на декілька часів і відповідно зменшення заробітної плати. Розподіл функціонального навантаження дає двом працівникам можливість поділити між собою загальний час роботи на одному робочому місці, зарплату і премії.

3. Прийоми, орієнтовані на організацію.

Коли компанія постійно стикається з проблемами, пов’язаними з мотивацією, такими як загальне зниження продуктивності праці і високої плинності кадрів, тут потрібні більш рішучі заходи. Вищому керівництву фірми, можливо, прийдеться переглянути цілі, стратегію і культуру організації, щоб повернути її в більш благополучний стан. Такі зміни не даються легко. Вони торкаються всіх працюючих у фірмі, і немає ніякої гарантії, що вони виявляться корисними. Але якщо вони спрацюють, усі, кому вдасться “пережити” період змін, набудуть нового відчуття цілі і приналежності до команди, що, безсумнівно, є потужним засобом мотивації.

Більшість методів мотивації, орієнтованих на організацію, потрапляють в одну категорію: розширення повноважень робітників, тобто більш інтенсивне залучення їх у діяльність компанії і надання великих можливостей для участі в прийнятті рішень. Таке розширення повноважень накладає на робітників більше обов'язків і вимагає від них більшої відповідальності за результати роботи компанії. [24, с.98]

Компанія “Федерал Експрес” була піонером у впровадженні цих методів (відомих також як “колективне керування”). Службовцям “Фед Зкс” дається право брати участь у прийнятті рішень про наймання і просування по службі на своїй ділянці роботи, працювати в групі контролю за якістю продукції, вибирати своїх представників для спільної роботи з керівником щодо вирішення оперативних і кадрових питань і подавати скарги в будь-який ревізійний орган за своїм розсудом. Ці й інші методи притягнення робітників до участі в справах компанії допомагають створити атмосферу єднання і підсилити лояльність працівників стосовно неї.

Основним методом розширення повноважень службовців є формування робочих команд, що працюють на принципах самоврядування. Такі команди складаються з груп робітників, що самі визначають свої задачі, шукають нові шляхи їхнього рішення і, по суті, самі керують своєю роботою. Опитування компаній, що використовують цей метод, показав, що такі команди формуються різними способами і нараховують від 6 до 32 чоловік. У результаті успішної роботи цих команд скоротилися витрати на робочу силу, підвищилася продуктивність праці, поліпшилася якість продукції і моральний дух робітників. Основні труднощі при організації команд, про які повідомляли робітники і менеджери, зводяться до недостатнього уміння використовувати таку систему, недовірі робітників до керівництва й опору з боку менеджерів.

Ідея робочих команд навряд чи стане плідною, якщо вона не буде підкріплена відповідною програмою оплати праці. У якості однієї з них можна назвати участь у досягненні цілей. Суть її складається в тому, що грошова винагорода залежить від результатів роботи команди. Такі винагороди звичайно видаються раз на місяць (на відміну від довгострокової участі в прибутках) і, як правило, пов'язані з цілями в тих областях, на які робітники можуть безпосередньо впливати. Це відноситься до сфери збуту, чисельності персоналу, обслуговування споживачів і витрат матеріальних ресурсів[19, с.78].

Іншим видом фінансового стимулювання більш активної участі робітників у справах компанії є надання їм частини акцій. Ціль таких програм “робочих акцій” складається в тому, щоб наочно продемонструвати людям зв’язок між їхньою роботою і грошовою винагородою.

У деяких випадках керівники компаній йдуть ще далі і дають можливість своїм робітникам ставати співвласниками. Фірми, що знаходяться у власності персонам, іноді являють собою “найменше зло” - приміром, коли альтернативою є закриття компанії. Так, фірма “Манно”, що робить поштові і канцелярські приналежності, належить її власним робітникам. Кожний член колективу постійно стежить за обсягами продажів, перевезень і виторгами фірми, черпаючи дані з великих діаграм, що регулярно вивішуються в кафетерії компанії. Всі робітники одержують задоволення від безпосереднього контролю над діяльністю компанії і отримують прибуток із найефективнішої мотиваційної стратегії - роблячи ставку на свій власний успіх.

Пропозиції щодо розвитку системи мотивації в компаніях на основі використання зарубіжного досвіду.

Стимулювання ефективної діяльності сьогодні є найскладнішим завданням, тому що деякі підприємства через об’єктивні причини працюють з неповним навантаженням. Аналіз їх роботи свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників, оскільки багато факторів, що негативно впливають на результати роботи підприємства та конкретних осіб, часто не залежать від управлінців. Тому керівники залишаються незадоволеними як результатами своєї праці, так і апаратом управління.

Кадрова політика на підприємствах, які працюють з неповним навантаженням, характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня пропозиція працівників, які здатні працювати ефективно. Це об’єктивно, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внеску до загальних результатів фірми.

Як результат, на підприємствах, які працюють неефективно, стан погіршується ще й тим, що працівники, постійно шукаючи додаткові джерела прибутку, не здатні забезпечувати його перспективний розвиток.

В такій ситуації потрібні неординарні, новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх у розвиток виробництва. Необхідні мотиви, які сприяють

повві таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку.

Тому необхідний ефективний мотиваційний механізм, який спрямовує діяльність працівників на кінцевий результат відповідно до поставленої мети. І, як показують дослідження, мотивація, в першу чергу має забезпечувати матеріальну зацікавленість, тобто відповідний рівень заробітної плати та матеріального винагородження в цілому. Таким чином, розроблення системи показників, що характеризують значущість працівника на підприємстві та ефективність його роботи, є необхідним напрямом реалізації ідеї створення ефективного мотиваційного механізму.

Фахівці в галузі управління вважають за доцільне виробити 5–6 показників, які найповніше відповідають специфіці роботи підприємства, з яких один - два, базові, визначатимуть рівень корисності фахівця, інші – ефективність його роботи. Цілком ймовірно, що на цій основі можна визначати посадовий оклад. За неякісного виконання робіт або порушення термінів, передбачених планом, доходи виконавців мають знижуватися.

Досвід зарубіжних фірм показує, що розмір заробітної плати відповідно до посади регулюється рівнем освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад). Стаж роботи також впливає на збільшення заробітної плати, але для різних категорій керівників та фахівців тарифи різні. Найвищий він у інженерів, керівників виробничих структур. Нижчий – у фахівців-технологів і працівників відділу технічної документації. Такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення. [12, С. 90–92]

В американських компаніях поширена практика річної “твердої” платні службовцям та одноразового винагородження керівників. Разом з тим практикують стимулювання працівників за результатами роботи фірми залежно від отриманого прибутку. При цьому найефективнішим способом стимулювати вважається придбання у фірми акцій. Такий підхід виправдовує себе, тому що працівники стають “частиною” фірми, знають, що, працюючи на забезпечення та збільшення прибутків, створюють умови для підвищення й свого винагородження.

Досвід США та інших країн щодо зацікавленості придбання акцій працівниками в нашій країні поки що не виправдав себе, оскільки акціо-

нування підприємств не призвело до покращення їхньої роботи, а економічні фактори (стимули) у зв'язку з цим не спрацювали.

Разом з тим накопичений досвід господарювання в Україні, в тому числі в умовах ринку, доводить, що для підвищення ефективності управління виробництвом, очевидно є необхідність у чітко діючому мотиваційному механізмі. Безумовно, він буде дещо різним на підприємствах виробничої та невиробничої сфери. Однак об'єднує те, що має забезпечуватися взаємопов'язаність результатів конкретних працівників з інтересами підприємства. Головним при цьому має бути прибутковість підприємства, забезпеченість коштами.

Реалізація такого підходу можлива за рахунок вироблення критеріїв та показників оцінки й стимулювання ефективної діяльності в умовах делегування функціональної відповідальності. Заробітна плата та винагородження вищого рівня менеджерів мають ґрунтуватися та залежати насамперед від рівня забезпеченої ними прибутковості фірми. В таких умовах можна будувати перспективи щодо налагодження роботи на конкретних підприємствах та відродження вітчизняного виробництва.

У країнах з розвинутою ринковою економікою в 70-х роках ХХ століття почалася перебудова мотиваційних механізмів відповідно до концепцій “гуманізації праці” і “якості трудового життя”, зорієнтованих на індивідуалізацію мотиваційно-управлінських рішень. У 1980–90-і роки помітним явищем у цих країнах став перехід до гнучкої заробітної плати як найважливішого засобу посилення мотивації найманої праці і підвищення на цій основі ефективності виробництва. Встановлювалася тісна залежність заробітку як від індивідуальних якостей і досягнень робітників, так і від результатів діяльності підприємства в цілому.

Водночас практика показала ущербність мотиваційного механізму, якщо в ньому матеріальні стимули не підкріплюються моральними. Тому на багатьох фірмах застосовуються усе більш різноманітні форми морального стимулювання (гарантування зайнятості, надання можливостей підвищення кваліфікації і просування по службі, поглиблення змісту і форм трудової діяльності, розширення самостійності в процесі виконання трудових функцій і в керуванні виробництвом на відповідній ділянці і т. д.).

Описані вище підходи до формування системи мотивації та стимулювання персоналу в певному ступеню реалізовані в практиці господарювання мережі ресторанів МакДональдс-Україна, партнерами якої поряд з іноземними інвесторами виступають українські підприємства і підприємці.

Дуже істотний стимулюючий засіб, особливо для честолюбних, цілеспрямованих робітників, - зарахування співробітників, атестованих по перших двох рівнях оцінки, у резерв на заміщення вакансій більш високого рангу. Причому це не порожній формальний засіб, а реальне управлінське рішення керівництва, яке, загальновідомо, обов'язково реалізується (з використанням результатів раніше проведених атестацій).

В якості винагороди за результатами атестації робітників застосовуються і такі, як надання путівок на відпочинок за рахунок фірми, оплата занять спортом (басейн, спортсекції), танцювальні кружки.[10, с. 56]

Великий стимулюючий ефект мають рішення, прийняті керівництвом щодо незадовільних результатів атестації. Як правило, незадовільна оцінка (5-й рівень) або постійна протягом ряду атестацій (двох-трьох) оцінка робітника по 4-му рівні служить підставою для його звільнення з фірми. Стимулюючу роль такого заходу по відношенню до недбайливих, недостатньо акуратних, виконавчих і працьовитих робітників важко переоцінити.

Крім суцільної переатестації персоналу, проведеної з інтервалом у шість місяців, щорічно організуються змагання за звання кращого за професією (наприклад, серед продавців, водіїв і т. п.). Переможці заохочуються морально і нагороджуються цінними подарунками (телевізорами; магнітофонами, музичними центрами і т. п.).

Особливого розгляду заслуговують заходи і важелі морального стимулювання робітників, не розрахованого на задоволення їх економічних, своєкорисливих інтересів, а такого стимулювання, що впливає на їх цивільні, колективістські, духовні прагнення. Тут маються на увазі зусилля керівництва фірми у напрямку згуртованості її трудового колективу, психологічного пристосування робітників різних рангів один до одного, вихованню в них почуття гордості за свою фірму, усвідомлення причетності до загальної улюбленої справи. Для досягнення цього проводиться, зокрема, так названа "політика відкритих дверей", відповідно до якої будь-який співробітник має можливість підійти і звернутися до будь-якого керівника (у встановлений час, розуміється) з питанням або проханням у розрахунок на розуміння і допомогу. Полегшують відношення в колективі, позбавляють їхнього надмірного формалізму й офіційності загальні збори колективу, поєднані з дружньою вечерею, які проводяться два рази на рік; а також вечори відпочинку, що організуються в клубах. Важливо, що всі робітники фірми безкоштовно забезпечуються уніформою і проходять фахове навчання, у тому числі за кордоном; користуються 50%-ю знижкою при

оплаті харчування на роботі. Умови праці і відпочинку (сучасне технологічне устаткування, просторі приміщення, стерильна чистота на робочих місцях, затишні й обладнані кондиціонером, телевізором, магнітофоном і ін. кімнати відпочинку) відповідають самим високим вимогам комфорту і техніки безпеки [14, с. 209].

Описані вище і деякі інші елементи внутрішньофірмового менеджменту являють собою фрагменти продуманої, логічно обгрунтованої і чітко організованої єдиної системи стимулювання праці, що включає комплекс взаємозалежних форм, методів і заходів матеріального і морального стимулювання праці, зорієнтованого як на досягнення глобальних цілей фірми, так і на задоволення різнобічних потреб робітників, їхніх соціальних очікувань і життєвих прагнень. У цій системі матеріалізовано досвід кращих закордонних фірм і міжнародних корпорацій щодо організації виробництва і праці, стимулювання високої ефективності господарювання.

На прикладі мережі ресторанів МакДональдс-Україна ця система продемонструвала свою ефективність і динамізм. Функціонуючі в Україні підрозділи цієї фірми відрізняє, з одного боку, чітка організація виробничого процесу, ритмічна робота, діючий менеджмент на всіх “ланках” управлінської ієрархії, економічне ведення господарства, високий рівень якості наданих продукції і послуг, з іншого боку - високі професіоналізм і виконавча дисципліна персоналу, відсутність соціальних і побутових конфліктів у колективі. Закономірним результатом взаємодії всіх цих чинників виробництва фірми стало стійке прибуткове господарювання, своєчасні розрахунки з бюджетом, регулярна і достатньо висока оплата персоналу і задоволення його соціальних запитів - досить рідкісне явище для теперішнього стану економіки України, враженої жорсткою економічною кризою.

Ще одним прикладом є система мотивації, що застосовується на все-світньовідомій фірмі IBM. На її прикладі можна наочно переконатися, що саме нетрадиційні підходи до активізації трудової діяльності є провідними за сучасних умов. На сьогодні чітко викристалізувалися 15 найважливіших принципів, на яких будується мотивація в цій корпорації і які, до речі, широко використовуються в інших процвітаючих компаніях світу. Ці принципи в повному обсязі реалізуються практично на всіх рівнях - від корпорації в цілому до рівня відділень (філій) і відділів:

- Міцні переконання, цінності, культура;
- Повага до особистості;
- Довічна зайнятість;

- Наймання працівників високого класу;
- Можливості кар'єри;
- Тривала підготовка;
- Єдиний статус;
- Система рівнів заробітної плати;
- Холістичний підхід до працівників;
- Участь персоналу в управлінні;
- Максимальна відповідальність;
- Плановані обмеження до менеджменту;
- Горизонтальні зв'язки;
- Заохочення розбіжностей у поглядах.

Тому особливо актуальним і доцільним є ретельне і вдумливе вивчення досвіду міжнародних фірм і спільних підприємств у нашій країні по створенню і застосуванню систем стимулювання високоефективної праці і широке, але зважене і розумне його використання на вітчизняних підприємствах [19, с. 127].

Практичні поради Ксенії Козловської щодо вдосконалення системи мотивації в сучасних умовах господарювання:

“Заробітна плата, а точніше її величина – один з головних мотивуючих факторів персоналу. Однак не варто забувати, що не тільки рівень зарплати, але й те, як виплачується ця зарплата, визначає мотивацію працівників. Більше того, різні схеми оплати дозволяють залучати й утримувати різні типи працівників.

Уявимо собі дві компанії, що займаються установкою вікон. Перша - платить фіксовану заробітну плату, у той час як нове керівництво другої компанії вирішило використовувати наступну схему оплати праці: замість погодинної оплати працівникам була запропонована винагорода за кожне встановлене вікно. Продуктивність праці зросла на 44%. Половина цього приросту пояснювалася самими заохочувальними стимулами, а друга половина – залученням кращих працівників, тобто найбільш кваліфіковані й мотивовані працівники віддали перевагу, першій компанії, тому що там вони одержали можливість заробити більше завдяки своїм сильним якостям. Не варто думати, однак, що застосування диференційованої схеми оплати праці виправдане завжди. Справа в тому, що такі компанії, мають дуже важливу специфіку, що робить диференційований підхід ефективним: продуктивність роботи в таких компаніях легко вимірною, а робота персоналу може бути об'єктивно оцінена. У більшості компаній результат

роботи виміряти важче, а залежність між витраченими зусиллями й кінцевим продуктом неоднозначна.

Підводячи висновок, варто відзначити, що диференційований підхід до оплати праці більш ефективний, ніж уніфікована схема, але його застосування стає проблематичним у міру того, як об'єктивне оцінювання результатів ускладнюється. Його застосування ускладнюється ще й тому, що, оцінюючи роботу підлеглих по одному або навіть по декільком кількісним показникам, менеджер закриває очі на решту аспектів, пов'язаних з виконанням співробітниками своїх обов'язків. Так, менеджмент компанії, що спеціалізується, скажемо, на страхуванні життя, може поррахувати доцільним виплачувати зарплату своїм агентам залежно від кількості проданих полісів. Таке рішення, безумовно, повинно підвищити рівень продажу, але рентабельність бізнесу в цілому може знизитися, тому що страхові агенти менше уваги будуть приділяти стану здоров'я страхувальника, а страхові платежі зростуть”.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Управлінський персонал – головна ланка в системі управління підприємством. Тому необхідно на кожному конкретному підприємстві в першу чергу розробити власну ефективну систему мотивів та стимулів, що забезпечують активізацію діяльності управлінського персоналу відповідно до цілей, які поставлено перед підприємством.

Аналіз функціонування господарчих суб'єктів показує, що мотивація праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку. Навіть благополучні підприємства постійно відчують проблеми, які пов'язані із втратою грамотних та ініціативних фахівців. Це свідчить про недостатню мотивацію їхнього професіоналізму. Якщо для одних підприємств з низьким рівнем спеціалізації праці ця проблема не актуальна, оскільки заміну працівнику, який звільнився, може бути знайдено (або підготовлено іншого працівника) у короткі строки, то для інших втрата кваліфікованих кадрів обертається справжньою катастрофою.

Мотивація праці нерозривно пов'язана з розвитком підприємства і має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування, як найскладніша з усіх інших функцій управління, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством. Складність її в тому, що головна дійова особа – працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої

або неусвідомленої поведінки. Тому в механізмі трудової мотивації найяскравіше виявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю індивіда.

Сучасна модель управління підприємством має включати механізм ефективної трудової мотивації, який дозволив би поєднувати стратегічну ціль організації з потребами та інтересами робітників, взаємоузгоджуючи різні форми стимулювання зі складністю й результативністю праці, об'єктивно оцінюючи роботоздатність, знання, досвід, можливості працівників, створюючи умови реалізації й розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкової кон'юнктури, наближуючи інтереси підприємства до інтересів працівників і навпаки.

Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

2.2. Тарифна система оплати праці та її ефективність

За останні десятиріччя відбулись значні зміни в управлінні бізнесом. Усе більша кількість фактів і результатів дослідів говорить про те, що на першому місці за впливом на довгостроковий успіх підприємства виходить людський чинник. Добре навчений, правильно організований і мотивований персонал визначає успіх підприємства. Це зрозуміли і у США, і в Японії, і в Європі.

Зростання ролі людського чинника в сучасному виробництві підтверджується результатами дослідів провідних американських вчених. Починаючи з 1979 року головним джерелом приросту продуктивності праці і національного прибутку США в тріаді “праця – основні фонди – капітал” є первинний чинник, який охоплює сукупність освітніх, кваліфікаційних, демографічних та культурних характеристик робочої сили. Оцінки, наведені в 90-ті роки, показують наступні співвідношенні джерел економічного зростання: підвищення рівня навчання робітників – 2,1%, ріст населення – 0,4%, збільшення капіталу – 0,5% [166, с. 126].

Розвиток соціально-орієнтованого ринкового господарства в Україні об'єктивно вимагає ефективності виробничо-трудої діяльності. Однією з основних проблем, які гальмують здійснення радикальних реформ, стало

послаблення мотивації трудової діяльності працівників внаслідок відсутності дієвої системи оплати і стимулювання праці.

В сучасних умовах в Україні ця проблема має особливу актуальність.

Форми оплати і стимулювання працівників, які застосовувались в умовах командно-адміністративної системи, втратили своє мотиваційне значення і вплив на працівників. Діючі багато років системи оплати і стимулювання праці практично виявились зруйнованими. Подальше ослаблення мотивації трудової діяльності працівників можуть привести до негативних економічних наслідків в Україні.

Мотивація до праці в кожного працівника виникає під впливом багатьох факторів: матеріальної зацікавленості, перспективи кар'єри, задоволення від змісту роботи, рівня соціально-побутового обслуговування. Пріоритетність впливу тих чи інших факторів на мотивацію до праці різні для різних груп працівників.

Проте на сучасному етапі розвитку економіки однією з найважливіших форм мотивації в організації є матеріальне стимулювання праці, яка є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону за кількістю і якістю праці (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Зміст матеріального стимулювання праці [67, с. 102].

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Формування передбачає здійснення трьох етапів: встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудови систем матеріальних стимулів праці. Використання полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управління нею.

Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення її на основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення та матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні і кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси робітників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану.

Розв'язання проблем матеріального стимулювання праці потребує пошуку і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Під даними факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних і особистих економічних інтересів працівників. Вивчення й аналіз матеріального стимулювання праці свідчить, що за характером дії на колектив працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні й організаційні (рис. 2.2).

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного стану розвитку виробництва запропонований такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами країни тощо;
- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і

- потрібних трудових процесів у народному господарстві, галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу;
- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
 - матеріальне стягнення;
 - забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
 - оптимальне поєднання централізації та самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці.

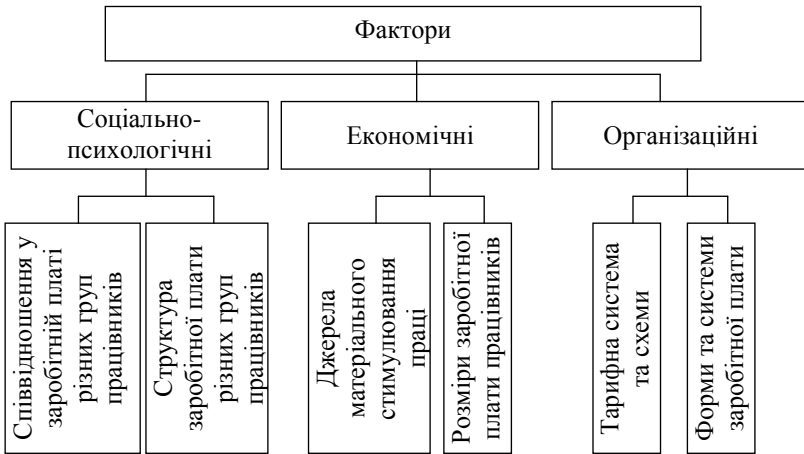


Рис. 2.2. Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці.

Питання організації матеріального стимулювання праці складають основу соціально-трудова відносин у суспільстві, бо включають нагальні інтереси всіх учасників трудового процесу.

Організація матеріального стимулювання працівників підприємства включає в себе:

- заробітну плату;
- виплати на надання пільг та послуг соціального характеру.

Заробітна плата є однією з основних форм матеріального стимулювання.

Для того, щоб повніше зрозуміти заробітну плату як категорію ринкової економіки, звернемо увагу на такі положення:

а) зарплата формується на межі відносин сфери безпосереднього виробництва і відносин обміну робочої сили;

б) зарплата повинна забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили і ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які робітник має отримати в обмін на свою працю;

в) зарплата є одночасно мікро- і макроекономічною категорією;

г) зарплата – це важлива складова виробництва, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва, їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Спираючись на ці положення, спробуємо сформулювати суть заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам. При цьому буде мо розглядати зарплату з п'яти позицій:

- зарплата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу);
- зарплата – це винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівникові за виконувану ним роботу;
- зарплата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна товару – робоча сила;
- зарплата – це трудовий дохід найманого працівника, який він отримує у результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити відтворення робочої сили;
- зарплата – це елемент витрат на виробництво (для підприємства).

Отже, враховуючи вищенаведене, можна дати визначення заробітної плати, яке є в Законі України “Про оплату праці”. У першому розділі “Загальні положення” у статті 1 “Заробітна плата” вказано:

“Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу”. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [52, С. 7-12].

Найбільшим недоліком політики оплати праці в нашій країні є надзвичайно низька середня погодинна ставка. Вона складала всього 0,66\$ США.

Виплати пільг та послуг соціального характеру – це:

а) в грошовій формі

- виплати на придбання власності та майна (наприклад, придбання акцій підприємства за зниженою курсовою ціною, придбання житла, товарів довготривалого користування);

- оплачуване звільнення від роботи (у разі вступу у шлюб, у зв'язку з важкою хворобою членів сім'ї, смерті близьких родичів тощо);
 - додаткові виплати у зв'язку з відпусткою;
 - компенсація скороченого робочого дня для осіб передпенсійного віку, підлітків, осіб, які навчаються без відриву від виробництва;
 - дотації та виплати з непрацевдатності, які виплачують за лікарняним листком;
 - грошова винагорода, яку надають у зв'язку з особистих урочистостей чи святами;
 - надання одноразової допомоги молодим сім'ям у разі народженні дитини.
- б) у формі забезпечення працівника на старості (як додаток до державної пенсії):
- одноразова допомога у разі виходу на пенсію;
 - додаткове пенсійне забезпечення в рамках підприємства.
- в) у формі використання закладів соціальної інфраструктури підприємства:
- пільги при користуванні їдальнями;
 - пільгова квартирна плата у відомчому будинку;
 - позики під будівництво житла;
 - надання додаткових пільг з житлово-побутового обслуговування;
 - надання місць у відомчих дошкільних закладах на пільгових засадах;
 - оплата навчання дітей працівників підприємства у вищих закладах освіти за кошти АТ.

Об'єктивні вимоги забезпечення науково обґрунтованого порядку нарахування заробітної плати і адресні виплати грошових засобів працівникам обумовлюють побудову ефективної системи оплати і стимулювання праці, адекватної вимогам ринкової економіки. Крім того, забезпечення матеріальної заінтересованості працівників в результатах своєї праці можливо при умові створення ефективного механізму управління ресурсами підприємства, в тому числі механізму управління і регулювання фонду оплати праці і його структурних елементів. Ми вважаємо, що до числа найважливіших проблем удосконалення оплати і стимулювання праці відносяться наступні:

- чітке визначення суті стимулювання праці та визначення його ролі в структурі суспільних відносин;
- формування системи принципів побудови раціональних форм оплати праці;

- визначення методів забезпечення ефективності функціонування системи оплати праці.

Рівень заробітної плати конкретних виконавців формується під впливом таких чинників:

- складність роботи (кваліфікація, відповідальність);
- умови праці (шкідливість, важкість, інтенсивність, привабливість);
- результати праці (виконання нормованих завдань, норм виробітку, якісних показників);
- кількість праці (відпрацьований час у межах норми, понадурочний час) [50, С. 26–30].

Ці чинники ураховуються під час визначення індивідуальної заробітної плати за допомогою тарифної системи.

Тарифна система являє собою сукупність нормативів, за допомогою якої здійснюється диференціація оплати праці різної складності (кваліфікації). Ці нормативи визначають умови тарифікації робіт (та робітників), тобто віднесення їх до відповідних груп складності, а також розмірів грошової винагороди за одиницю часу (година, день, зміна, місяць) праці різної складності та при різних умовах його виконання.

Тарифна система оплати праці – основа організації оплати праці, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні довідники.

Крім того, тарифна система доповнюється різного роду надбавками і доплатами, які мають стимулюючий або компенсуючий характер.

Функції тарифної системи оплати праці:

- визначити мінімальні гарантовані рівні оплати праці робітників;
- забезпечити обґрунтовану диференціацію в межах встановлення мінімальних гарантій розмірів оплати праці в залежності від кваліфікації та складності виконуваних робіт;
- стимулювати підвищення кваліфікації працівників та індивідуальних результатів їх праці.

Для оцінки якості праці всі роботи, які зустрічаються по галузям у відповідності з вимогами розподіляються на декілька груп тарифних розрядів. Тарифно-кваліфікаційний довідник групує різні роботи по зростанню їх складності на розряди. Відповідно виконуваним роботам робітникам присвоюються тарифні розряди, які визначають рівень їх кваліфікаційної підготовки.

Для забезпечення єдності вимог до робітників при присвоєнні йому розряду необхідно мати єдині розроблені кваліфікаційні вимоги, яким по-

винен відповідати робітнику кожної професії і кваліфікації. Збірники, які містять кваліфікаційні характеристики по професіям, отримали назву тарифно-кваліфікаційних довідників.

За допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників проводиться тарифікація робіт (встановлюється розряд роботи), присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам, формуються програми підготовки і підвищення кваліфікації робітників. Кваліфікаційна характеристика роботи складається з трьох розділів: “Характеристика робіт”, “Повинен знати” і “Приклади робіт”. Кваліфікаційні розряди присвоюються робітникам на основі вимог тарифно-кваліфікаційних довідників кваліфікаційною комісією підприємства або його структурного підрозділу. Діючий ЄТКД вміщує 72 випуски за різними виробництвами і видами робіт. За його допомогою можна проводити тарифікацію понад 5 тисяч робіт і професій робітників.

Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців є нормативним документом, який вміщує загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. В них зазначаються посадові обов’язки, вимоги до знань і стажу роботи за спеціальністю, рівня і профілю професійної підготовки керівників, спеціалістів і службовців.

Віднесення виконаних робіт до того чи іншого тарифного розряду та присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам здійснюється власником або уповноваженим органом відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника.

Тарифні сітки (схема посадових окладів) формується на основі тарифної ставки робітника першого розряду (перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати) і міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок наступних розрядів до першого. За допомогою тарифної сітки регулюється рівень заробітної плати.

Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює одиниці. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, що виконуються, і обумовлюється в колективному договорі. Діапазон тарифної сітки (співвідношення ставок оплати праці і тарифних розрядів) визначається наявністю робіт різної складності та коливається від 1:1,6 до 1:2,5.

В залежності від діапазону тарифної сітки може встановлюватися кількість розрядів від 5 до 10 розрядів, як свідчить практика, є цілком достатнім для обґрунтування диференціації ставок заробітної плати.

При визначенні міжрозрядних коефіцієнтів ми пропонуємо дотримуватись таких вимог:

- міжрозрядна різниця повинна становити не менше 10 відсотків;
- шкала тарифних коефіцієнтів будується рівномірною або прогресивною, коли тарифний коефіцієнт кожного наступного розряду підвищується більш як на 10 відсотків;
- шкала тарифних коефіцієнтів будується прогресивно-регресивною (де вихідні діапазони – більш ніж 1:2,0), коли до 4-5 розрядів йде прогресивне зростання тарифних коефіцієнтів, а далі зростання зменшується.

Виходячи з цих вимог, можна запропонувати кілька варіантів тарифних сіток з оплати праці.

Варіант 1 – для підприємств, де відсутні складні та високотехнологічні роботи, і застосовується просте устаткування та пристрої

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,1	1,25	1,41	1,6

Варіант 2 – для підприємств, де відсутні особливо складні та високоточні і високотехнологічні роботи і особливо складне устаткування

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,14	1,30	1,48	1,68	1,9

Варіант 3 – для підприємств, де є особливо складні, високотехнологічні і високоточні роботи і особливо складне устаткування

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,15	1,35	1,5	1,7	2,0	2,2	2,4

Для оплати праці керівників, спеціалістів і службовців використовують схеми посадових окладів, розміри яких встановлюються залежно від посад, що займають керівники, спеціалісти і службовці, їхньої кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів, складності і важливості робіт.

Сьогодні у практиці оплати праці на деяких підприємствах України та країн СНД застосовуються єдині тарифні сітки для всіх категорій робітників [58, С. 82–83]. Тобто замість роздільного (відокремленого) нормування системи тарифних ставок робітників і посадових окладів службовців формуються єдині тарифні сітки, що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій працівників і побудовані на єдиній (загальній) методичній основі.

Основою визначення індивідуальної заробітної плати була і залишається тарифна система, хоча, як свідчить практика, підприємства в останні роки застосовують різноманітні підходи до тарифної системи. Разом з тим, більшість підприємств (особливо державного сектора) дотримуються тих підходів до формування тарифних умов, які були закладені в відомій постанові центральних, партійних, урядових і громадських органів від 17 вересня 1986 р. за № 1115.

Основними складовими цієї системи є:

- мінімальна ставка з виконання простих робіт встановлена на рівні не нижче до загальнодержавної мінімальної заробітної плати;
- тарифні ставки першого розряду диференційовані за рядом чинників (інтенсивність, умови праці, вид робіт), що утворювали так звану вертикаль тарифних ставок першого розряду;
- тарифні ставки за розрядами робітників диференційовані залежно від складності виконуваних робіт, що утворювали так звану горизонталь тарифних ставок.

Дотримання цих чинників проглядається і в базовій угоді між роботодавцями і профспілками на 2004 рік.

- схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців, що побудовані залежно від складності посадових обов'язків (кваліфікації) та галузевої належності;
- єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників.

Широке застосування за сучасних умов тарифної системи зразка 1986 року свідчить про її достатню відпрацьованість за тогочасних умов та життєдіяльність і за умов ринкових відносин.

Робочий варіант єдиної тарифної сітки підприємства [10]

Категорії групи працівників, посади	Тарифні розряди, відповідні їм тарифні коефіцієнти і ставки (оклади), грн.																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1,0	1,14	1,30	1,48	1,69	1,93	2,20	2,51	2,86	3,26	3,72	4,24	4,83	5,51	6,28	7,16	8,16	
120,6	137,5	156,8	178,5	203,8	232,8	265,3	302,7	344,9	393,2	448,6	511,3	582,5	664,5	757,4	863,5	984,1	
I. Робітники	x	x	x	x	x	x	x	x									
II. Службовці (в тому числі керівники, спеціалісти та інші службовці – технічні виконавці), з них																	
I. Службовці – технічні виконавці	x	x	x	x													
Експедитор	x																
Табельник	x																
Діловод			x														
Касир			x														
Старший касир				x													
Друкарка																	
I категорії							x										
II категорії																	
II. Спеціалісти																	
Техніки всіх спеціальностей				x	x	x	x	x	x	x	x						
I категорії						x											
II категорії							x										
без категорії								x									
Бухгалтер																	
I категорії																	
II категорії																	
без категорії																	
Економісти всіх спеціальностей																	
I категорії																	
II категорії																	

Таблиця 2.2.

**Єдина тарифна ставка з оплати усіх категорій робітників підприємств
з погодинною формою оплати праці**

Тарифна сітка	Тарифні розряди									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Тарифні коефіцієнти									
Групи та категорії робітників	1,0	1,11	1,26	1,43	1,61	1,80	2,0	2,20	2,40	2,60
Н-1. Некваліфіковані робітники	[]									
М-1. Малокваліфіковані робітника, зайняті виконанням простих робіт, обслуговуванням виробництва та переробкою вантажу на складах		[]								
К-1. Кваліфіковані робітники, зайняті виконанням нескладних робіт, ремонтом, налагоджуванням та ремонтом нескладного устаткування, а також на механізованих вантажно-розвантажувальних роботах			[]							
К-2. Кваліфіковані робітники, зайняті виконанням складних робіт, ремонтом, налагоджуванням та обслуговуванням складного устаткування та приладів					[]					
В-1. Висококваліфіковані робітники, зайняті виконанням особливо складних та точних робіт, ремонтом, налагоджуванням та обслуговуванням високотехнологічного, особливо складного устаткування, пристроїв та приладів							[]			

Тарифна система тому відіграє вирішальну роль в системі організації заробітної плати, через неї реалізують всі функції заробітної плати. Хоча з цього приводу різні автори дотримуються неоднакових поглядів.

Так, А. О. Турецький в книзі “Заробітна плата і реформи” рахує, що тарифна частина заробітної плати стосується лише відтворювальної функції. Він пише: “Функція заробітної плати як засобу до життя, як необхідного продукту реалізується за допомогою тарифної системи, яка є основою механізмів організації заробітної плати... Друга частина заробітної плати – надтарифна. Її основне функціональне призначення полягає в забезпеченні на практиці високої мотивації трудової діяльності, в досягненні високих кінцевих результатів праці”.

На думку А. М. Колота, “тарифна система має пряме відношення до виконання заробітною платою притаманних їй функцій і, передусім, відтворювальної, стимулюючої, соціальної”.

Ми теж рахуємо, що є тісний зв’язок між тарифом і відтворювальною функцією заробітної плати, оскільки, по-перше, тарифна система є стабільною і більше, ніж надтарифна, впливає на відтворювальну функцію; по-друге, рівень тарифу орієнтується на певний стандарт життя, тобто має забезпечувати відтворення здатності до праці.

Водночас, ми рахуємо, що тарифна система має безпосереднє відношення до виконання мотивуючої функції, оскільки стимулює до виконання робіт більшої складності. А також стимулює працівників підвищувати свою кваліфікацію.

Одне з центральних питань удосконалення заробітної плати на сучасному етапі – це питання про долю тарифної системи. Це питання активно обговорюється в економічній літературі. Хоча існує думка, що за ринкових відносин тарифна система себе віджила. Твердження деяких економістів, що тарифна система – це пережиток планової централізованої економіки, є безпідставним. Не відповідають ринковій економіці лише занижений зрівняльний характер визначення її параметрів та централізований порядок затвердження й перегляду цієї системи [66, с. 303]. Ми рахуємо, що це не так. Мусить існувати універсальний регулятор, за допомогою якого можна об’єктивно вимірювати витрати праці у вигляді оплати, тому цілком очевидно, що без тарифної системи ні в найближчий час, ні в перспективі не обійтись. Друге діло, що в даний час, за нових економічних умов підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної та галузевої тарифних угод, що передбачено чинним законодавством.

Ми рекомендуємо застосовувати на підприємстві таку тарифну систему, яка може використовуватись як активний елемент системи матеріа-

льного стимулювання. Іншими словами, тарифна заробітна плата мусить взяти на себе стимулювання індивідуальних результатів праці кожного працівника.

Для реалізації цього принципу можна застосувати гнучкий тариф і застосувати систему, розроблену французьким економістом Г. Лажані понад 30 років тому.

Згідно з нею для кожного кваліфікаційного розряду встановлюються три рівні тарифних ставок залежно від виробітку робітника: нормальний, що характеризує середній рівень інтенсивності праці; низький – нижче 95 відсотків норми; високий – понад 105 відсотків норми. Критерієм диференціації тарифних ставок у межах одного розряду є продуктивність праці. Тарифна ставка встановлюється терміном 3-6 місяців. Після закінчення цього періоду тарифна ставка переглядається з урахуванням продуктивності, що її досягнув робітник в останньому кварталі або півріччі.

Якщо виробіток близький до норми і становить, наприклад, 95–105 відсотків, робітникові встановлюється тарифна ставка, що знаходиться в середині діапазону тарифних ставок, – так звана ставка за кваліфікацією.

У разі, коли виробіток у минулому кварталі чи півріччі становив у середньому понад 105 відсотків норми, робітникові встановлюється “верхній” рівень тарифних ставок відповідному розряду, що на 5 відсотків перевищує ставку за кваліфікацією. У разі, коли рівень виробітку нижче за 95 відсотків норми, робітникові встановлюється “нижній” рівень ставок, який на 5 відсотків нижчий за тарифну ставку за кваліфікацією.

А також можна запропонувати тарифну систему з врахуванням системи аналітичної оцінки робочих місць. Вона передбачає, що тарифні ставки встановлюються залежно від відносної складності робіт, а не кваліфікації працівників.

А можна запропонувати використання досвіду Японії по затвердженню трудової ставки, яка враховує як рівень кваліфікації робітників, так і їх результативність. Розмір трудової ставки змінюється як по горизонталі по мірі зростання кваліфікації, так і по вертикалі тарифної сітки в залежності від результатів праці [93, с. 77].

Економічні свободи, що їх отримали підприємства з початком переходу до періоду ринкової економіки, сприяли зростанню активності в пошуках найраціональнішої організації праці та її оплати. Разом з тим такі причини, як інфляція, проблеми збуту, порушення господарських зв'язків, нестабільність податкового законодавства та інші настільки ускладнюють

роботу підприємств, що не завжди є можливість виплачувати всі працівникам гарантовану системою заробітну плату. Все це разом спричинило виникнення і поширення так званих безтарифних моделей організації оплати праці. Згідно даної системи заробітна плата всіх працівників – від директора до робітника – є часткою працівника у фонді оплати праці.

Останнім часом набувають поширення так звані безтарифні моделі організації оплати праці. За допомогою їх грамотного впровадження можна досягти значного підвищення трудової мотивації працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності роботи в цілому. У механізмі регулювання заробітної плати вихідною базою є встановлення її мінімального розміру. Таку думку висловив український теоретик сучасної науки Телеш Н. О. [116, с. 23].

Кириченко О. А. висловлює думку, що форми і системи заробітної плати - це механізм встановлення розміру заробітку в залежності від кількості та якості праці і її результатів. Обираючи певну форму заробітної плати і конкретну систему формування заробітку, роботодавець управляє інтенсивністю та якістю праці конкретних працівників [72, с. 219].

Нечаюк Л. І. говорить, що заохочувальною варто вважати таку систему оплати праці, яка забезпечує в конкретних виробничих умовах оптимальне рішення двох зазначених вище задач: досягнення необхідних роботодавцю показників трудової діяльності і забезпечення працівнику умов для самореалізації на основі його особистої зацікавленості в цьому [116, с. 27].

Оскільки кожен варіант застосування безтарифної моделі оплати праці є унікальною розробкою керівництва конкретного підприємства, ми охарактеризуємо лише спільні для них основні характерні риси та покажемо одну з багатьох можливих методик організації оплати праці за такою моделлю.

Ми рахуємо, що спільними для безтарифної моделі оплати праці повинні бути такі умови:

- працівникам гарантується лише мінімальний обов'язковий рівень заробітної плати, існування якого обумовлено законодавством про мінімальну заробітну плату. Цей обов'язковий гарантований рівень може бути однаковим для всіх працівників, а може відрізнитися в залежності від їхньої кваліфікації та відповідальності робіт, але в будь-якому випадку він, з одного боку, не може бути нижчим офіційно встановленої мінімальної заробітної плати, а з іншого, повинен становити невелику частку в загальній сумі заробітку працівника;

- спочатку визначається загальна сума заробленої колективом заробітної плати, потім з неї вираховується сума гарантованої мінімальної заробітної оплати всіх працівників підприємства, а залишок (він повинен становити більшу частину) розподіляється між членами колективу за певними встановленими заздалегідь правилами. В цьому плані безтарифні системи організації оплати праці належать до групи колективних систем організації оплати праці, і всі члени трудового колективу зацікавлені в покращанні кінцевих результатів спільної роботи;
- у рівні умови щодо можливості впливу на розмір своєї заробітної плати ставляться всі працівники підприємства, незалежно від категорії і посади. Правила розподілу колективного заробітку складаються так, щоб зацікавлювати кожного працівника в покращанні саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату. Оскільки таке покращання в принципі не обмежене, то і можливості зростання індивідуального заробітку також не обмежені (при тарифній системі організації оплати праці ці можливості фактично обмежуються досягненням найвищих кваліфікаційних розрядів);
- найважливішою проблемою є розробка правил розподілу колективного заробітку саме таким чином, щоб максимально націлювати працівників на покращання саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату. Справа в тому, що зростання зарплати будь-кого з членів колективу означатиме зменшення заробітків інших членів колективу. Питання соціальної справедливості тут стоять дуже гостро. Тому умовою ефективного застосування безтарифних систем організації оплати праці є наявність такого колективу, члени якого добре знають один одного, бачать і можуть оцінити роботу інших, цілком довіряють своїм керівникам. Як правило, це невеликі трудові колективи з постійним складом працівників, об'єднаних однією метою.

Звичайно, назва “безтарифна система оплати праці” досить умовна, оскільки встановлені коефіцієнти – це теж своєрідні тарифи. Як пише А. М. Колот, цю систему точніше було б назвати методом паювання колективного трудового договору залежно від індивідуального внеску.

На наш погляд, безтарифна система може існувати в колективі, де всі працюють якісно, творчо, відповідально. Такого практично не буває. Тоді навіть при безтарифній системі потрібно застосовувати положення про диференціацію заробітної плати залежно від особистого внеску працівника в кінцевий результат колективних зусиль.

З цього витікає, що на даний час тарифна система залишається найефективнішою. І ще довгий час буде такою.

2.3. Системи заробітної плати

Основними чинниками регулювання заробітної плати виступають форми та системи оплати праці. Вони ж є важливим елементом визначення індивідуальної заробітної плати.

Системи заробітної плати – це механізм встановлення розміру заробітку в залежності від кількості та якості праці та її результатів. Обираючи певну форму заробітної плати і конкретну систему формування заробітку, роботодавець управляє інтенсивністю та якістю праці конкретного працівника або групи працівників, які об'єднані одним виробничим процесом і спільністю умов праці.

За ринкової економіки сталися значні зміни в оплаті праці, які дедалі помітніше залежать як від результатів праці окремого працівника, так і від ефективності діяльності фірми в цілому. За структурою заробітна плата складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

На підприємствах в основному застосовують головним чином дві форми оплати праці – погодинна (проста погодинна, погодинно-преміальна, їх модифікації) та відрядна (пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна), які уособлюють залежність величини заробітної плати від кількості, якості витраченої праці та її результатів (рис. 2.3).

Значного поширення в останні роки набуває контрактна система наймання і оплати праці.

Історично першою виникла почасова форма заробітної плати, яка застосовувалась ще в XIX столітті. У вигляді так званої поденщини вона тривалий час влаштовувала підприємців. Невисока інтенсивність компенсувалась тривалістю робочого часу до 10 і більше годин. Промислова революція другої половини XIX століття, яка прискорила процес механізації праці, заставила підприємців шукати нові підходи до організації оплати праці. Наукові дослідження довели, що не можна продовжувати тривалість роботи, а навпаки, її треба зменшувати. Було виявлено, що найбільша ефективність роботи протягом 8 годин. Постало питання, як заставити працівника, щоб протягом 8 годин зробити те, що робилось за 10 і більше годин, як зацікавити у підвищенні продуктивності праці. Суперечність вирішив Ф. Тейлор, запропонувавши відрядну оплату праці замість погодинної. Протягом майже півстоліття відрядна оплата праці переважала у виробничих підрозділах.

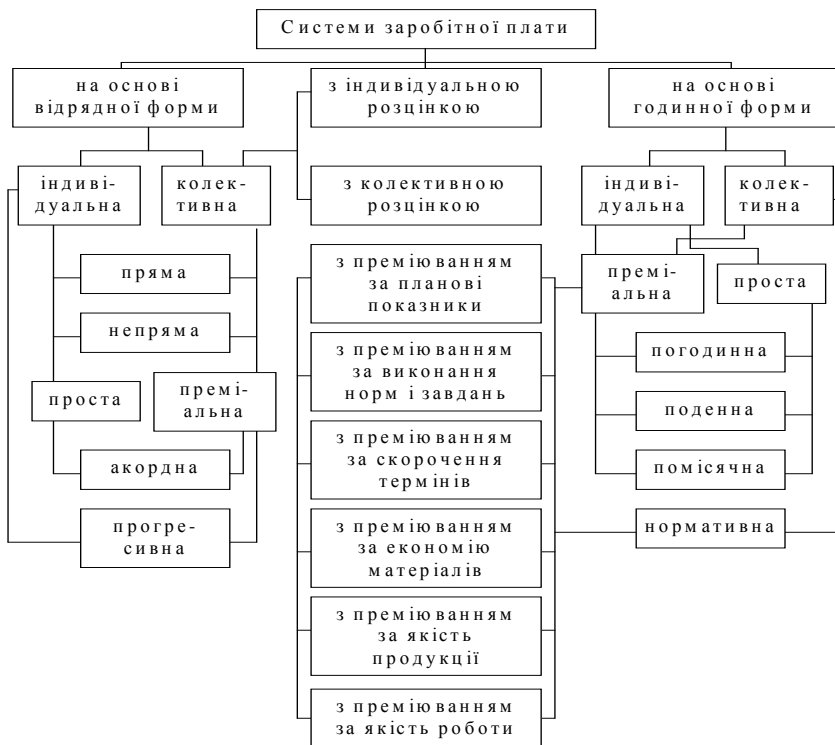


Рис. 2.3. Залежність величини заробітної плати від кількості, якості витраченої праці та її результатів.

На сучасному етапі є потреба в застосуванні і погодинної, і відрядної оплати праці. Все залежить від умов, в яких вони застосовуються.

Ми б пропонували підприємцям слідуючі умови застосування погодинної і відрядної системи оплати праці.

Для визначення погодинної оплати застосовують погодинну ставку заробітної плати, яку називають ціною праці.

$$\begin{aligned} \text{Ціна праці} &= \text{заробітна плата за годину} / 1 \text{ годину} = \\ &= \text{денна вартість робочої сили} / \text{середня тривалість робочого часу}. \\ \text{Заробітна плата} &= \text{ціна праці} * t \text{ годин відробленого часу}. \end{aligned}$$

Ціна праці залежить від складності праці яка виражається відповідними тарифним коефіцієнтом, тарифним розрядом і тарифною ставкою першого розряду.

Ціна праці = Тарифна ставка першого розряду * тарифний коефіцієнт.
Відрядна зарплата – це плата за кількість виробленої продукції, яка визначається при допомозі встановленої розцінки. Вона розраховується на основі ціни праці.

$$\text{Розцінка} = \text{Ціна праці} / \text{норма виробітку.}$$

Розглянемо детальніше, що таке погодинна і відрядна система заробітної плати, від яких чинників вони залежать.

Проста погодинна – заробіток $Z_{\text{пп}}$ залежить від тарифної ставки C , що відповідає присвоєному працівникові тарифному розряду, та відпрацьованому ним часу (Ч).

$$Z_{\text{пп}} = C \cdot \text{Ч.}$$

Погодинно-преміальна – заробіток залежить від тарифної ставки C , відпрацьованого часу Ч та премії за досягнення певних кількісних або якісних показників П :

$$Z_{\text{ппр}} = C \cdot \text{Ч} + \text{П.}$$

Оплата праці за місячними посадовими окладами застосовується до працівників, робота яких має стабільний характер (службовці, деякі посади робітників) і щодо керівників та службовців.

Така оплата праці теж може бути простою і преміальною.

В останні два-три десятиріччя погодинна зарплата в багатьох країнах перетворилась в переважну форму оплати праці. Нею охоплено приблизно 70% робітників обробної промисловості США в Франції і до 60% промислових робітників Великобританії та Німеччини.

Сучасним бізнесменам вигідно застосовувати погодинну оплату праці, так як вона дозволяє підвищити інтенсивність праці без збільшення її оплати.

Класичним взірцем застосування погодинної форми оплати праці є Японія. В цій країні використовується концепція позиттєвої зарплати. Вона ґрунтується на стимулюванні не стільки праці, скільки працівника, не просто трудової функції, а всього творчого потенціалу індивіда.

Погодинна форма оплати праці має місце на підприємствах України. Їх питома вага зросла з 1965 по 1990 рік з 40 до 46,1% і має такі системи в наших установах:

- погодинну просту (величина зарплати залежить від величини тарифної ставки та відпрацьованого часу);
- погодинну преміальну (величина зарплати обумовлюється кількістю відпрацьованого часу, розміром тарифних ставок та проценту премій).

На відміну від зарубіжних підприємств, основу погодинної зарплати складають тарифні ставки, величина яких визначається централізовано. В період переведення економіки України на ринкові рейки суть погодинної форми зарплати практично залишається без змін. Це, зрозуміло, є в певній мірі протиріччям між вимогами ринку та формами організації зарплати на підприємствах.

Із викладеного матеріалу, який торкається погодинної зарплати, випливає:

Переваги погодинної оплати праці	Недоліки погодинної оплати праці
<ol style="list-style-type: none">1. Стимулює зацікавленість в досягненні високих кінцевих результатів (прибутків, обсягів виробництва, продажу).2. Заохочує працівників до зростання безперервного стажу роботи на фірмі, освітнього рівня, що є передумовою досягнення високих кінцевих результатів.3. Підвищення ефективності використання робочого часу.4. Сприяє запровадженню нових форм зайнятості в сучасних умовах господарювання.5. Регулює сфери зайнятості і оплати праці осіб, не охоплених колективним договором.	<ol style="list-style-type: none">1. Недостатньо пов'язана з трудовими характеристиками працівника.2. Преміальні системи в діючому варіанті виступають по суті постійною добавкою до зарплати, виплата якої практично мало впливає на рівень техніко-економічних показників.3. Використання “жорсткої” централізованої тарифної сітки, що є гальмом в зростанні ефективності виробництва.

Тому ефективне функціонування підприємств України в ринкових умовах вимагають серйозного вдосконалення організації погодинної заробітної плати та поширення її меж.

В 1999 році наказом № 69 від 16.04.99 року були затверджені методичні рекомендації щодо погодинної оплати праці та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці.

Впровадження ринкових відносин та відповідні структурні зміни в економіці потребують розробки нових заходів щодо удосконалення системи оплати праці. Серед них важливе місце займає запровадження погодинної оплати праці.

Впровадження погодинної оплати праці повинно стати ефективним засобом зв'язку оплати праці з фактичними трудовими витратами.

Чинним законодавством (стаття 92 Кодексу законів про працю України) передбачено при застосуванні погодинної оплати праці встановлення працівникам нормованих завдань. Нормоване завдання при погодинній системі оплати праці – це той обсяг робіт, який працівник має виконати за годину праці.

При встановленні нормованих завдань необхідно технічно обґрунтувати норми часу на виконання всіх операцій технологічного процесу виготовлення продукції, норми обслуговування обладнання, норми часу на виконання робіт по прибиранню приміщення тощо.

Такі норми відповідно до статті 18 Кодексу законів про працю України визначаються виходячи з нормальних умов праці, якими вважаються:

- справний стан машин, верстатів і пристроїв;
- належна якість матеріалів та інструментів, необхідних для виконання роботи, і їх вчасне подання;
- вчасне постачання виробництва електроенергією, газом та іншими джерелами енергозабезпечення;
- своєчасне забезпечення технологічною документацією;
- здорові та безпечні умови праці.

Обов'язковою умовою застосування погодинної оплати праці повинен бути облік фактично відпрацьованих годин та систематичний контроль за виконанням нормованих завдань.

Нормоване завдання рекомендується розробляти напруженим. Напруженість нормованого завдання розраховується і встановлюється, виходячи із середнього рівня виконання норм праці за 3–6 місяців. Наприклад, для наведеної в Рекомендаціях Міністерства праці та соціальної політики України, щодо визначення заробітної плати в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства схеми корегування розмірів оплати та стимулювання праці в залежності від рівня виконання виробничих нормованих завдань з урахуванням їх напруженості (табл. 2.3) встановлюється розмір додаткової оплати до погодинної тарифної ставки. За 100% приймається 125% виконання виробничих нормованих завдань. Відповідно при виконанні норм праці на 100% виконання завдань складає 80%, тому стимулювання за перевиконання такого завдання починається з 80% його виконання.

Введення погодинної оплати праці потребує визначення розрахункової бази мінімальних годинних гарантій в оплаті праці, які розраховуються за формулою:

$$МЗП_{год} = \frac{МПЗ_{міс}}{H_{міс}}, \quad (2.1)$$

де $МЗП_{год}$ – мінімальна годинна заробітна плата (грн.);
 $МЗП_{міс}$ – мінімальна заробітна плата за місяць (грн.);
 $H_{міс}$ – місячна норма тривалості робочого часу (год).

Таблиця 2.3

**Корегування розмірів оплати та стимулювання праці
 залежно від рівня виконання виробничих нормованих завдань**

Рівень виконання виробничих завдань	Розміри додаткової оплати до погодинної заробітної плати, %
Робітники усіх професій, крім верстатників, налагоджувальників та ремонтного персоналу	
До 80% включно	Не нараховується
Від 81 до 90	До 10 (1 відсоток за кожний відсоток виконаних понад 80)
Від 91 до 95	Від 11,5 до 17,5 (1,5 відсотка за кожний відсоток виконаних понад 90)
Від 96 до 100	Від 20 до 30 (2,5 відсотка за кожний відсоток виконаних понад 95)
Робітники-верстатники, налагоджувальники та ремонтний персонал, що зайнятий усуненням раптових зупинок устаткування та поломок оснащення	
Від 81 до 90	До 10 (1 відсоток за кожний відсоток виконаних понад 80)
Від 91 до 95	Від 12 до 20 (2 відсотки за кожний відсоток виконаних понад 90)
Від 96 до 100	Від 24 до 40 (4 відсотки за кожний відсоток виконаних понад 95)

З метою недопущення посилення експлуатації найманої праці при застосуванні погодинної оплати праці та соціальної захищеності працюючих слід законодавчо встановити порядок, за якого працівник, що знаходиться на погодинній оплаті праці і фактично відпрацював більше 40 робочих годин у розрахунку на тиждень, повинен одержувати за роботу понад нормальної тривалості робочого часу за тиждень оплату як за понаднормову роботу у розмірах, передбачених чинним законодавством.

Погодинна оплата праці дозволить більш ефективно використовувати робочу силу, широко запроваджувати гнучкі форми організації оплати праці

та зайнятості населення, соціально захистити права низькооплачуваних категорій працівників та трудящих, що працюють в режимі неповного робочого дня (тижня) та інших нестандартних режимах робочого часу.

Підготовча робота до впровадження погодинної оплати праці повинна розпочинатися з ознайомлення з досвідом її застосування на підприємствах України, країн СНД та країн далекого зарубіжжя. На Україні позитивний досвід впровадження погодинної оплати праці має Запорізький металургійний комбінат, де поетапне впровадження погодинної оплати праці розпочалось ще з 1992 року. Оплата праці промислово-виробничого персоналу проводиться за єдиною тарифною 18-ти розрядною сіткою (табл. 2.4), а непромислового персоналу за 16-ти розрядною сіткою.

Таблиця 2.4

Єдина тарифна сітка та єдині тарифні ставки робітників, керівників, спеціалістів і службовців, що діють на металургійному комбінаті “Запорізьсталь” з 1 січня 1997 року

Розряд	Тарифний коефіцієнт	Погодинні тарифні ставки (коп.)			Тарифний коефіцієнт	Погодинні тарифні ставки (коп.)		
		Мінімальні	Середні	Максимальні		Мінімальні	Середні	Максимальні
		Промислово-виробничий персонал				Непромисловий персонал		
1	1,0	42	51	60	1,0	42	48	54
2	1,15	62	66	69	1,15	56	59	62
3	1,32	71	75	79	1,32	64	68	71
4	1,52	82	87	91	1,52	74	78	82
5	1,75	94	100	105	1,75	85	90	94
6	2,01	109	115	121	2,01	98	103	109
7	2,31	125	132	139	2,31	112	119	125
8	2,66	144	152	130	2,66	129	134	144
9	3,06	165	174	184	3,06	149	157	165
10	3,52	190	201	211	3,52	171	180	190
11	4,05	216	231	243	4,05	197	204	218
12	4,55	250	261	272	4,55	225	235	245
13	5,07	280	292	304	5,07	252	263	274
14	5,58	315	325	335	5,58	283	292	301
15	6,14	346	357	368	6,14	312	322	332
16	6,63	382	390	398	6,63	344	351	358
17	7,16	413	421	430	–	–	–	–
18	7,59	–	–	456	–	–	–	–

[Україна: аспекти праці. № 1. 1998]

Для кожного з розрядів встановлено три рівні погодинних тарифних ставок: мінімальний, середній, максимальний. Міжрозрядна різниця в тарифних ставках дорівнює 8–15%.

При впровадженні погодинної оплати праці ми пропонуємо дотримуватись таких рекомендацій:

- переглянути при введенні годинної оплати праці годинні тарифи ставки 1-го розряду, структуру заробітної плати, діючі норми виробітку, інші нормативи трудових витрат, розміри надбавок та доплат, систему преміювання працівників; на цій основі підвищити рівень нормування праці та стимулюючи роль надбавок і премій у використанні резервів збільшення обсягів виробництва і його ефективності;
- забезпечити розвиток контрактної форми найму працівників, прогресивних форм організації праці, бригадного госпрозрахунку та колективного підряду, перетворивши їх в основну форму організації та стимулювання праці;
- оплату праці кожного працівника поставити в залежність від конкретних результатів праці, запровадити систематичне вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду в організації та оплаті праці;
- зміцнити служби праці та заробітної плати кваліфікованими кадрами, розробити плани їх професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

Суть відрядної заробітної плати полягає в тому, що робітник одержує заробітну плату пропорційно кількості випущеної продукції належної якості на основі попередньо встановлених норм часу і розцінок з врахуванням складності роботи. Першою найраціональнішою формою відрядної заробітної плати, що базується на хронометруванні робочого дня і встановлення норм виробітку для найсильніших і найкваліфікованіших робітників, була система Тейлора (початок XX ст., США) [61, с. 76].

Відрядна оплата праці розраховується множенням кількості виробленої продукції K на її розцінку Π :

$$Z_B = K \cdot \Pi. \quad (2.2)$$

Відрядна розцінка (Π) на одиницю роботи (операцію, деталь, виріб) визначається по формулі:

$$\Pi = C_q \cdot H \text{ або } \Pi = \frac{C_q}{B_q}, \quad (2.3)$$

- де C_q – годинна тарифна ставка, коп.;
 H – норма часу на одну операцію, год.;
 B_q – годинна норма виробітку, шт.

Відрядні системи заробітної плати доцільно застосовувати в таких умовах:

- можливість точного кількісного обліку результатів праці;
- відсутність впливу на результати чинників, які не залежать від трудових зусиль працівника;
- реальна можливість працівника своїми зусиллями збільшувати результати роботи;
- необхідність стимулювати зростання обсягів виробництва або скорочувати чисельність працівників за рахунок інтенсифікації праці;
- відсутність негативного впливу відрядної оплати на рівень якості продукції, дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання сировини, матеріалів, енергії [20, с. 226].

На основі відрядної форми оплати праці застосовуються наступні системи:

- пряма відрядна;
- відрядно-преміальна;
- непряма відрядна;
- відрядно-прогресивна;
- акордна;
- акордно-преміальна.

В основі прямої відрядної оплати праці є відрядна розцінка. Відрядна оплата праці проста і зрозуміла. Вона встановлює прямий зв'язок заробітної плати з результатами праці.

При відрядно-преміальній оплаті основна заробітна плата робітників складається з заробітку по відрядним розцінкам і премії за виконання кількісних і якісних показників:

$$Z_{\text{вп}} = Z_{\text{в}} + П. \quad (2.4)$$

Відрядно-преміальна система є ефективним засобом матеріального стимулювання росту виробітку та підвищення якості продукції.

Суть непрямой відрядної системи оплати праці полягає в тому, що розмір заробітної плати робітників ставиться в пряму залежність від ефективності результатів праці працівників, що ним досягаються (по кількості обслуговування).

Як правило, по непрямій відрядній системі оплачуються налагоджувальники металорізальних верстатів, холодноштампувального, пресового обладнання тощо, стропальники, підсобні робітники, зайняті транспортуванням матеріалів і деталей.

Непряма відрядна оплата створює матеріальну зацікавленість допоміжних робітників в покращенні результатів роботи працівників, яких він обслуговує.

Оплата праці при непрямій відрядній системі може проводитись двома способами:

- по відрядних розцінках і нормах виробітку (норм часу), встановлених для працівників, які обслуговуються;
- по тарифній ставці робітника, який обслуговує, та середньому відсотку виконання норм, досягнутому групою робітників, які обслуговують в розрахунковому періоді.

У тому випадку, коли всі робітники, яких обслуговують, виконують абсолютно однакову роботу (операцію), відрядні розцінки для розрахунків по непрямій відрядній оплаті визначають шляхом ділення годинної тарифної ставки обслуговуючого робітника на сумарний годинний виробіток робітників, які обслуговуються.

Коли робітники дільниці, яка обслуговується, виконують різні роботи, та мають різні виробничі завдання або неоднакові норми виробітку, то непрямі відрядні розцінки ($C_{к.с.}$) для обслуговуючих робітників визначають диференційовано по кожному об'єкту обслуговування:

$$C_{к.с.} = \frac{T_o}{H_{обс.} \cdot O_n}, \quad (2.5)$$

де T_o – годинна тарифна ставка обслуговуемого робітника;

$H_{обс}$ – норма (зона) обслуговування;

O_n – годинна норма виробітку для даного об'єкту обслуговування.

Непряма відрядна оплата по тарифній ставці організовується слідуючим шляхом. Заробітна плата обслуговуючого робітника визначається множенням його часової тарифної ставки на фактично відроблений час в місяці і на коефіцієнт середнього рівня виконання норм виробітку всіма робітниками, які обслуговуються.

Найбільш ефективна непряма відрядна система оплати праці, в тому випадку, коли заробіток допоміжного робітника поставлено в пряму залежність від виконання основними робітниками виробничих завдань, а не норм виробітку. Тому що норми не завжди характеризуються високою якістю, що може служити причиною необґрунтованого завищення зарплати обслуговуючого персоналу.

Відрядно-прогресивна система – вид оплати, при якому робота виконана в межах норми $H_{ц}$, оплачується за звичайними розцінками Π , а робота, виконана понад норму $H_{ц}$ – за прогресивними зростаючими розцінками $\Pi_{ц}$.

$$Z_{\text{прогр}} = H_o \cdot \Pi_o + H_{п} \cdot \Pi_{п}. \quad (2.6)$$

Відрядно-прогресивна систему оплати праці застосовують у виняткових випадках, де необхідно в короткі строки добитися різкого підвищення виробітку при відсутності можливості забезпечити на дільниці збільшення коефіцієнту змінності і поповнення парку обладнання або провести інші організаційно-технічні міроприємства.

Відрядно-прогресивна система оплати праці не застосовується для робітників, праця яких оплачується по відрядно-преміальній системі.

При акордній системі оплата проводиться за виконання визначеного виробничого завдання, яке складається з різних видів робіт (переходів, операцій тощо), без розбивки цього завдання на окремі частини, етапи тощо, тобто за всю виконану роботу в цілому.

В наряді на акордне завдання:

- обсяг всіх робіт;
- строк виконання цих робіт;
- комплексну оцінку за всю роботу.

Акордна оплата вводиться, як правило, для окремих груп робітників в цілях посилення їх матеріальної зацікавленості в подальшому підвищенні продуктивності праці і скороченні строків виконання робіт. На промислових підприємствах акордна оплата праці може вводиться на роботах по реконструкції та технологічному переозброєнні виробництва, при ремонті складного обладнання, усуненні наслідків аварій та стихійних лих, в серійному виробництві виробів з великим виробничим циклом, в експериментальному виробництві.

Розмір акордної оплати визначається на основі діючих норм і розцінок, а при їх відсутності – виходячи з калькуляцій та кошторисів на виконання робіт.

Акордно-преміальна оплата передбачає ще і премії за якість або дострокове виконання робіт.

Особливим різновидом відрядних систем заробітної плати є відсоткова, за якої розмір (З) встановлюється як частка (П) певних показників (результатів роботи, що заохочується – Р – відсоток від виторгу, товарообігу, доходу, прибутку тощо):

$$З = П \cdot Р. \quad (2.7)$$

Зрозуміло, що цим переліком далеко не вичерпується все розмаїття систем заробітної плати, що можуть застосовуватись в конкретних умовах. Вибір чи розробка конкретної системи заробітної плати є прерогативою роботодавця. Адміністрація підприємства, виходячи із завдань, обсягів, якості й термінів виробництва продукції і враховуючи можливості працівників впливати на реалізацію певних резервів виробництва, розробляє конкретні системи заробітної плати. Критерієм правильності вибору певної системи заробітної плати повинна бути її економічна ефективність, її вплив у зростанні продуктивності праці і зменшення собівартості продукції.

У теперішньому варіанті відрядна форма оплати праці, яка використовується в економіці України, має ряд недоліків:

- недостатньо націлює на досягнення високих якісних показників;
- виступає перешкодою до зростання продуктивності праці, оскільки збільшення виробітку може послужити основою перегляду норм.

Англійські економісти Еренберг Р. Д. і Сміт С. Р. у книзі “Современная экономика труда”, аналізуючи оплату працівників-відрядників зазначають, що “працівники, які оплачуються строго поштучно, мотивовані на швидку роботу, але вони також мотивовані не приділяти особливої уваги якості, а також результатам праці своїх колег та ефективності функціонування свого підприємства в цілому” [55, С. 605].

З проблемою якості роботи безпосередньо пов'язане навантаження на обладнання. Відрядники, які думають тільки про кількість випущеної продукції, часто працюють в режимі, який наносить шкоду обладнанню та інструменту, що приводить до їх передчасного виходу з ладу.

В цьому випадку варто у відрядну оплату праці запровадити групові стимули, тобто групову відрядну систему оплати праці. Така система може бути введена там, де продукція виготовляється “командами” взаємопов'язаних робітників.

Одним з недоліків такої системи є те, що команда (бригада) складається з індивідів і може статися так, що працівник, який своєю прискіпливою працею підвищує загальногрупову виробітку або прибуток свого підприємства, повинен ділити плоди своєї діяльності з усіма іншими, які не вклали ніяких додаткових зусиль. Таким чином, є випадки, коли групові стимули не виправдовують свого призначення.

Багато підприємств та деякі працівники (особливо ті, котрі здатні показати високу результативність праці) сприймають частку винагороди в заробітній платі за результати праці як недостатню. Сама відрядна заробітна пла-

та на практиці часто вважається мало обґрунтованою. Тому варто було б покращити показники оцінки результатів праці, а також знайти можливість змінити в заробітній платі частку, що визначається результативністю праці.

Загалом, це означає, що є підстави для зменшення поширення відрядної заробітної плати, оскільки неможливо чи все стає важче визначити вплив самого працівника на кінцевий результат праці, виражений в кількісному вимірі. Тому збільшується значення погодинної заробітної плати, а також погодинно-преміальної заробітної плати (з індивідуальною чи груповою премією за виконання певних показників).

Розвиток автоматизації дає все менші можливості вимірювання продуктивності людської праці в натуральних одиницях. Поряд з цим, в усьому світі міняється структура найманої праці. Кількість робітників стає все меншою, а кількість службовців, навпаки, зростає.

Одним із основних критеріїв розробки політики винагород є ефективність роботи підприємства. В свою чергу, ефективність підприємства залежить в кінцевому рахунку від здатності керівництва заставити людей виконувати свою роботу – іншими словами, працювати, тобто від правильного застосування методів управління працівником і роботою, від процесу організації заробітної плати.

Процес організації заробітної плати можна умовно зобразити як взаємозв'язок відповідних елементів, розміщених у певній послідовності.

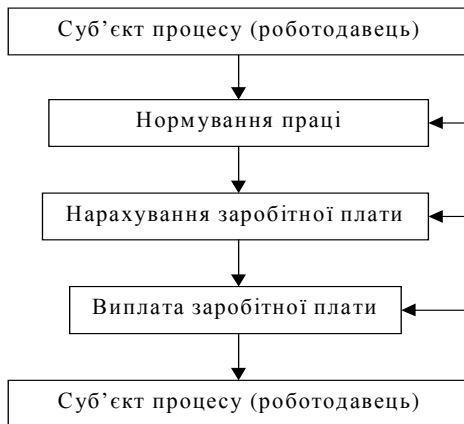


Рис. 2.4. Процес організації заробітної плати.

Кожен із цих елементів процесу організації заробітної плати є важливим й суттєво необхідним. Неврахування або ігнорування ролі та значення

хоча б одного з них призводить до виникнення диспропорцій і загального дисбалансу всього процесу організації заробітної плати, особливо на рівні виробничої ланки.

Розглядаючи згаданий процес, зауважимо, що важливою складовою механізму господарювання на виробничому рівні було і залишається нормування праці.

Саме нормування праці визначається такими економістами як Є. Борисов, А. Колот за первинну ланку організації праці на рівні підприємства, нормування конкретних ресурсів для ефективного виробництва.

Принципово важливим питанням організації праці є відповідність трудового доходу працівника або трудового колективу кількості та якості праці, що витрачається для одержання результату. Така відповідність в економічній літературі трактується як співвідношення між мірою праці і мірою заробітної плати.

Сутність нормування праці полягає в тому, щоб визначити затрати живої праці на виконання певного виду роботи і встановити у конкретних техніко-організаційних умовах і визначити на цій основі міру праці. Оскільки через нормування визначається міра праці, то його слід розглядати як один із головних і найважливіших елементів організації заробітної плати.

Оскільки будь-який процес праці відбувається у часі, то універсальною мірою кількості живої праці є, безперечно, робочий час.

Крім того, нормування праці виступає подвійним мотиваційним засобом виробництва. З одного боку – це засіб встановлення контролю за мірою праці, а через неї над мірою споживання, а з іншого – засіб підвищення продуктивності праці, ефективного виконання роботи.

На численних прикладах із зарубіжного досвіду в галузі виробничого менеджменту зрозуміло, яку увагу підприємці приділяють нормуванню праці. У провідних країнах, США, Англії, Японії, Італії та інших, у переважній більшості галузей економіки ретельно обліковують затрати живої праці, посилюється контроль над цими витратами через постійне вдосконалення трудового законодавства, впровадження комп'ютерних технологій та мікроелементних нормативів. Це реально сприяє позитивній мотивації праці, зростанню її продуктивності, правильному співвідношенню між мірою праці й мірою оплати, і є необхідною умовою нормального розвитку економічних процесів.

Щодо України, то аналіз виробничо-господарської періодики засвідчує, що на більшості підприємств, на жаль, нормування праці занедбано. За умови фінансово-платіжної кризи, недосконалості трудового законо-

давства знижується рівень економічної роботи, скорочуються служби нормування й організації праці, послаблюється робота щодо зменшення трудомісткості продукції. Крім того, значно загострюються проблеми забезпечення якісного і кількісного складу фахівців, які безпосередньо займаються переглядом і встановленням трудових норм, підвищення їх виробничої кваліфікації. Питання вдосконалення норм праці на рівні міністерств і відомств, галузевих профспілок аж до підприємств належно не сприймаються.

Наслідком цього є зниження вимог до якості трудових норм на підприємствах.

Ситуація з нормування праці в Україні призводить до зростання диспропорцій у співвідношенні між мірою праці й мірою її оплати, до подальшої дисгармонії в процесах організації виробництва і заробітної плати.

А відтак, з метою вдосконалення нормування праці, приведення його у відповідність до вимог часу за доцільне вважається запровадження низки економічних, організаційно-технічних, методичних та інших заходів на рівні держави і окремих виробничих підприємств і установ. Ці заходи мають бути спрямовані на заохочення до ресурсозбереження, зниження собівартості продукції й невиробничих витрат, удосконалення видів забезпечення і підвищення якості нормування праці. Вони охоплюють:

- розробку й запровадження в дію нових макро- і мікроекономічних нормативів трудових витрат;
- удосконалення організації нормування праці у всіх виробничих ланках підприємства;
- комп'ютеризацію, технологічне оновлення розрахункової бази, методологічне удосконалення розробки нормативів праці;
- суттєве підвищення кваліфікації керівного складу фахівців з нормування праці на кращих зразках вітчизняного та іноземного досвіду;
- подальшу універсалізацію і поширення управлінських форм нормування праці, а саме: централізованої, децентралізованої і змішаної форм нормування у виробничих об'єднаннях і корпораціях. Без застосування даних та інших заходів докорінного вдосконалення нормування праці марно очікувати позитивних змін в економічній діяльності підприємств і організацій, держави загалом.

Нормування праці є невід'ємним елементом оцінки результатів та нарахування заробітної плати для більшості категорій працівників.

Одним із важливих чинників ефективного застосування норм праці є підтримання певного рівня їх напруженості. Тому при здійсненні певних

організаціо-технічних міроприємств, які забезпечують ріст продуктивності праці, норми праці не переглядаються.

На підприємствах країн з ринковою економікою рівень напруженості праці вважається нормальним, якщо загальна чисельність робітників за рівнем їх виконання розподілена приблизно за таким співвідношенням (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розподіл робітників за рівнем виконання норм праці,
виробничих та нормованих завдань**

Рівень виконання норм праці, %	Нижче 100%	Від 100 до 105%	Більше 105 до 110%	Більше 100 до 120%	Більше 120%
Частка робітників за рівнем виконання норм праці, %	5	20	45	20	10

Виконання норм праці вище 120% свідчить про зниження напруженості норм праці. При цьому треба в'яснити, чому так виходить. Чи у цьому випадку порушується режим роботи, чи погуршується якість. Якщо ці чинники в нормі, то це значить, що норми праці не є напруженими і треба передбачити заходи по їх підвищенню.

При невиконанні норм праці, виробничих та нормованих завдань теж необхідно з'ясувати їх причини. Чи це низька кваліфікація працюючого, чи незадовільна організація виробництва, праці та управління. Проаналізувавши ці фактори і не виявивши порушень, які знижуються можливості виконання норм праці на досягнутому рівні необхідно переглянути саму норму в сторону її зниження.

Наступним важливим елементом, центральним етапом організації заробітної плати, є її послідовне формування або нарахування. В економічній літературі це поняття безпосередньо означає оплату праці. Означений етап не є простим і безпроблемним, навпаки, він має складну, постійно вдосконалювану сукупність елементів матеріальної винагороди, які у відповідному поєднанні визначають процес формування заробітної плати. Із розгорнутої схеми процесу (рис. 2.5) наочно видно, що систематизуючи згадані елементи за загальноприйнятим способом нарахування заробітної плати, одержують відповідні форми оплати праці. Поєднуючи ці форми у визначеному порядку з численними видами й формами матеріального заохочення, маємо відповідний перелік заохочувальних систем оплати праці. У цьому плані підтримає-

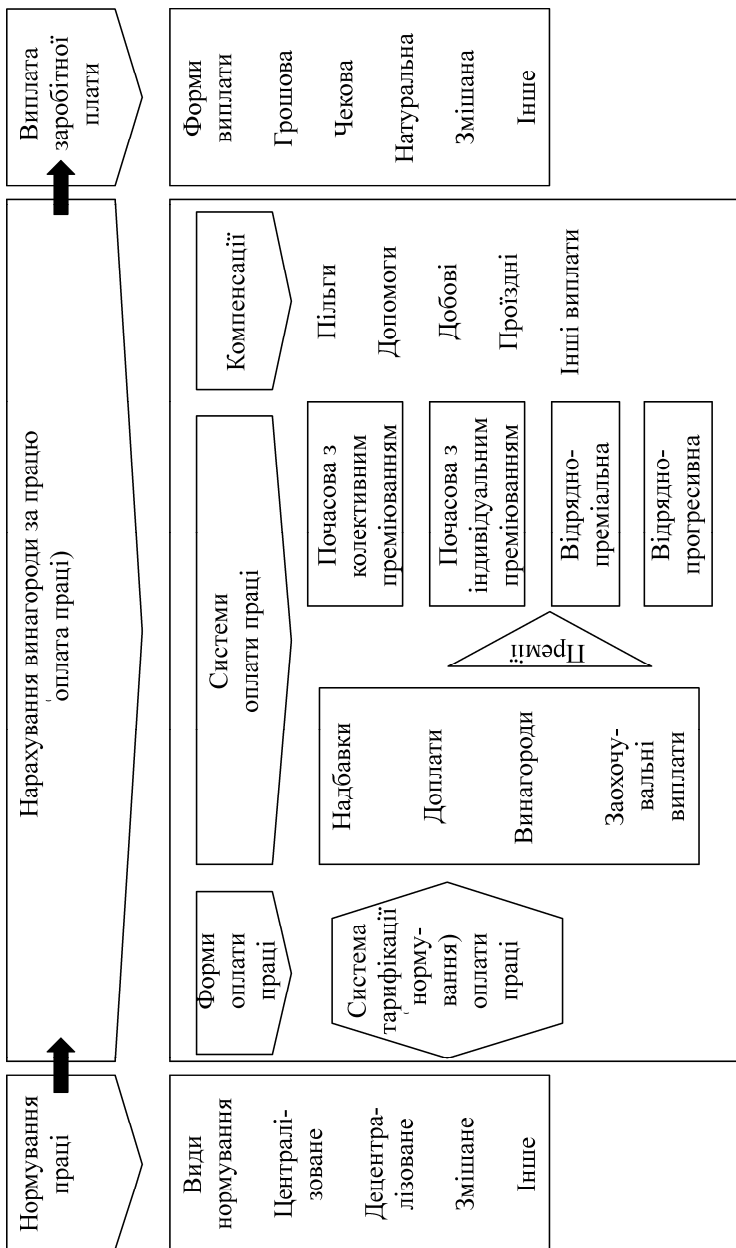


Рис. 2.5. Процес організації заробітної плати

мо думку І. Ломанова, який обстоює необхідність розрізняти під час вживання у суспільній практиці понять форми і системи оплати праці. Кожне з цих понять має своє право на життя, але надмірне прагнення деяких фахівців до систематизації слабо пов'язаних елементів заробітної плати з подальшим їх формальним узагальненням призводить до надмірного спрощення або взагалі втрати економічного змісту окремих понять в оплаті праці й, як наслідок, відповідної плутанини у їх вживання.

Таблиця 2.6

Перелік доплат і надбавок до тарифних ставок робітників та посадових окладів інженерно-технічних працівників і службовців

Доплати	Надбавки
<ul style="list-style-type: none"> • за суміщення процесій (посад); • за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт; • за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; • за роботи у важких і шкідливих та особливо шкідливих умовах; • на інтенсивність праці працівника; • за роботу в нічний час; • за керівництво бригадою; • за роботу у вихідні і святкові дні, що є робочими за графіком; • за рівень зайнятості робітника протягом зміни. 	<ul style="list-style-type: none"> • за високу професійну майстерність робітників; • за високі досягнення в праці ІТР і службовців; • за вислугу років; • за виконання особливо важливої роботи на термін її виконання; • за класність водіям легкових і вантажних автомобілів.

Система надбавок і доплат до тарифних ставок також є нормативним документом. Більшість з них регламентується безпосередньо на підприємстві. В будь-якому випадку прийнята на підприємстві система надбавок і доплат до тарифних ставок не повинна створювати для працівників умови гірші, ніж передбачені чинним законодавством.

Надбавки пов'язані з якістю конкретного працівника і носять чітко стимулюючий характер, доплати є пов'язані з характеристикою сфери трудової діяльності і носять компенсаційний характер.

Поряд з нормативним для кожного робітника повинен встановлюватися проектний коефіцієнт зайнятості K_3^n , який відповідає реальним випускомим функціям та кількості обслуговуваних одиниць обладнання. Проектний коефіцієнт зайнятості визначається для даного виду роботи по методиці нормування праці відповідної групи робітників.

**Доплати до тарифних ставок (окладів)
за рівень зайнятості робітника на протязі зміни**

К ₃ ^н	К ₃ ^п								
	0,95	0,9	0,85	0,8	0,75	0,7	0,65	0,6	0,55
0,95	30,0	24,68	19,43	14,18	8,93	3,68			
0,9		30,0	24,42	18,87	13,32	7,77	2,22		
0,85			30,0	24,19	18,29	12,39	5,49	0,59	
0,8				30,0	23,45	17,5	11,25	5,0	
0,75					30,0	23,23	16,63	9,98	3,33
0,7						30,0	22,88	15,73	8,58

Мінімум зайнятості на протязі зміни рекомендується встановлювати на рівні 70% коефіцієнта нормативної зайнятості К₃^н, а максимум доплат до тарифної ставки за ступінь зайнятості – в розмірі 30% (К₃^п - К₃^н). Для цих умов в таблиці 2.7 наведені величини доплат до тарифних ставок в залежності від співвідношення нормативної і проектної зайнятості робітників за зміну [11, с. 261].

Порядок та умови застосування тарифної системи оплати праці на підприємствах регулюється статтею 6 Закону України “Про оплату праці”, статтями 96-98 Кодексу законів про працю України, генеральною, галузевими угодами та колективними договорами підприємства, установи, організації.

На основі як погодинної, так і відрядної форм заробітної плати побудовані різні способи зв’язку трудового внеску робітника з його заробітком, які називаються системою оплати праці. У господарській практиці застосовують прості і преміальні, прямі й посередні (непрямі), акордні і прогресивні системи оплати праці; з преміюванням за індивідуальні та колективні досягнення в праці; системи, що побудовані на тарифній і безтарифній основі.

Правильно дібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професією і кваліфікацією робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим фактором. Тому аналіз практики організації заробітної оплати, що включає й оцінювання ефективності використовуваних форм і систем, має проводитися систематично і кваліфіковано. Це сприятиме підвищенню результатів виробництва, оптимальному поєднанню інтересів найманого працівника і підприємця (власника).

Проведений аналіз сучасних форм оплати праці показав, що:

- система оплати праці не повинна стримувати працівника при переході з одного місця на інше;
- система оплати праці повинна стимулювати працівника до підвищення кваліфікації;
- система оплати праці повинна відповідати тій моделі мотивації, яку сприймає більша частина працівників;
- працівники повинні відчувати зворотні зв'язки: “власний внесок – розмір винагороди” та “результат праці – розмір винагороди” [84, с. 155].

Ці зворотні зв'язки повинні бути обов'язково включені в загальний мотиваційний цикл.

В організації заробітної плати, коли треба приймати конкретні рішення щодо вибору форм і систем оплати праці, умов і розмірів преміювання тощо, необхідно враховувати багато різних чинників. До найвагоміших об'єктивних чинників належать: функції працівників у виробничому процесі, зміст і характер їх роботи, умови праці, стратегічні цілі й поточні завдання підприємства, особливості виробництва на конкретних дільницях.

Великий вплив на організацію заробітної плати здійснюють такі чинники, як обсяг виробництва, прибуток, чисельність працівників, які зайняті повний і неповний місяць, тиждень, день.

2.4. Аналіз фонду оплати праці та ефективності управління персоналом

Аналіз фонду оплати праці та співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати.

Мета аналізу витрат на оплату праці - визначити:

- обґрунтованість розрахунку і розподілу за кварталами планового фонду оплати праці;
- використання підприємством цього фонду;
- фактори, які призвели до відхилення фонду оплати праці від нормативу виплат;
- співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої оплати праці.

Аналіз виконання фонду оплати праці на прикладі ЗАТ “Аніспром” представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз виконання Фонду оплати праці

М п/п	Показник	2002	2003	2004	Відхилення		Ір., %	
					+2003- 2004	p>2004- 2005	2003- 2004	2004- 2005
	Вихідні дані:							
1	Фонд оплати праці							
	робітників, тис.грн.	108	106,8	96,4	-1,2	-20,4	98,89	80,89
2	в т.ч. основна заробіт- на плата	99,6	98,4	79,2	-1,2	-19,2	98,79	80,49
3	Середньооблікова							
	чисельність робітників, чол.	60	60	52	-	-8	-	86,67
4	Загальна кількість лю- дино-годин, відпра- цьованих усіма							
	робітниками, тис. люд. год.	120,96	121,92	105,25	0,96	-16,67	101	86,33
	Розрахункові показни- ки		•				-	
5	Середньорічна оплата праці							
	одного робітника, грн (1*1000:3)	1800	1780	1661	-20	119	98,89	93,32
6	Середня кількість го- дин, відпрацьованих одним							
	робітником протягом року (4*1000:3)	2016	2032	2024	16	-8	101	99,61
7	Середньогодинна оплата за							
	відпрацьований час, коп. (2:4*100)	82,34	80,7	75,25	-1,64	-5,45	98,01	93,25
8	Середній рівень додат- кової							
	плати, % (1-2):2*100	8,43	7,87	8,33	-0,56	0,46	93,36	105,85

На абсолютне відхилення фонду оплати праці робітників впливають:

$$\frac{(-8) * 1780}{1000} = -14,24$$

- а) зміна кількості робітників:
б) зміна середньорічної оплати праці робітника:

$$\frac{(-119) * 52}{1000} = -6.19$$

Перевірка: $-14,24 - 6,19 = -20,43$

На ЗАТ “Аніспром” використовується як погодинна, так і відрядна форма оплати праці. Переважає частка остаттньої у зв'язку з тим, що найбільша кількість саме робітників, праця яких оплачується відповідно до кількості виробленої продукції.

Аналіз фонду оплати праці показує зменшення фонду оплати праці з року в рік. Через зменшення кількості відпрацьованих людино-годин відбувається падіння рівня середньогодинної оплати праці. Середній рівень додаткової плати суттєво не змінюється.

В табл. 2.9 надано динаміку середньої заробітної плати і продуктивності праці за останні три роки.

Таблиця 2.9

**Динаміка середньої заробітної плати
і продуктивності праці**

Показники	2003	2004	2005	2005 рік у % до	
				2003	2004
Обсяг продажу, тис. грн.	1331	1052,8	1152,6	86,59	109,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	108	106,8.	86,4	80	80,89
Середньоблікова чисельність, чол.	60	60	52	86,7	86,7
Середній виробіток одного працівника, грн.	22183,3	17546,6	22165,4	99,92	126,32
Середньорічна оплата праці одного працівника, грн	1800	1780	1661	92,28	93,32

З табл.2.9 бачимо, що середньорічна оплата праці одного робітника зростає більш швидкими темпами ніж відповідний виробіток.

Рис. 2.6 показує співвідношення росту середньої заробітної плати і продуктивності праці за вивчаємий період.

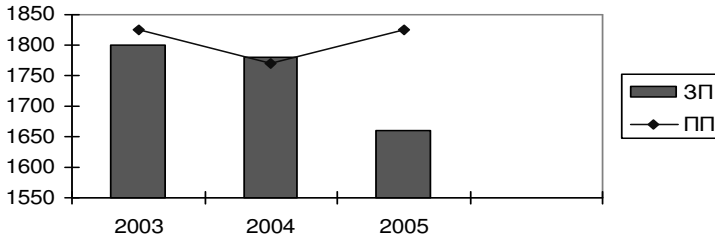


Рис. 2.6. Співвідношення темпів росту середньої заробітної плати і продуктивності праці

З діаграми бачимо, що рівень продуктивності праці зростає у 2004р. при зменшенні рівня оплати праці працівників.

Аналіз ефективності управління персоналом на ЗАТ “Аніспром”

Станом на 01.01.1997 року апарат управління, визначний штатним розкладом, в товаристві був наступним:

Голова правління - генеральний директор;

Заступник генерального директора - комерційний директор;

Заступник генерального директора - технічний директор;

Заступник генерального директора;

Головний бухгалтер;

Головний технолог;

Директор салону мод “Ален-стиль”;

Інспектор по кадрам;

Начальник АГВ;

Начальник виробництва;

Інженер програміст;

Маркетолог.

На початку 1997 року апарат управління ЗАТ “Аніспром” носив великий відбиток старого апарату управління, який керував попередником товариства фабрикою “Індтрикотаж”. Сьогодні схема управління підприємством оптимізована відповідно до фактичних потреб управління, через це в апараті управління за останні роки відбулося скорочення кадрів. Що і відтворює діючий штатний розклад, в якому апарат управління складається з:

- Голови правління;
- Заступник голови правління (очолює фармацевтичну мережу);

- Заступник голови правління по економіці;
- Інспектор по кадрам;
- Начальник трикотажного виробництва;
- Директор ресторану “Космос”;
- Головний бухгалтер;
- Маркетолог.

Для подальшого вивчення апарату управління розглянемо його структуру у вигляді схеми (рис. 2.7.).

Як бачимо зі схеми в ЗАТ “Аніспром” впроваджена лінійна система управління. Ця форма організації є найбільш простою формою зв’язку у управлінні господарськими процесами. Керівники структурних підрозділів підпорядковуються безпосередньо голові правління, тобто кожен член колективу і організації в якому цілому підпорядковуються тільки голові правління. Завдяки цій формі організації підлеглі одержують несуперечливі і пов’язані між собою завдання і розпорядження. Керівник сам відповідає за результати роботи. Але вона і потребує щоб керівник мав різнобічні знання.

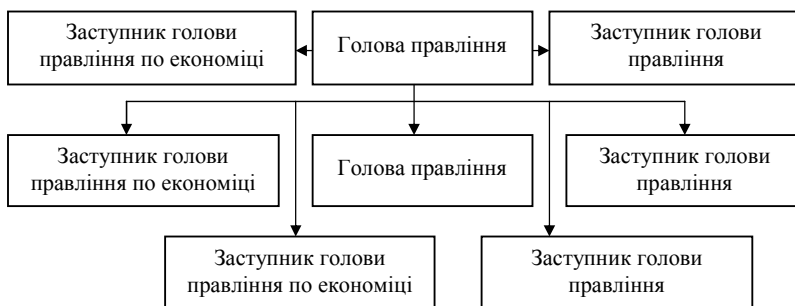


Рис. 2.7. Загальна схема структури апарату управління ЗАТ “Аніспром”.

Як відомо лінійна форма зв’язку не відповідає повною мірою зростаючим вимогам сучасного виробництва, основним тенденціям розвитку технології, економіки і організації. Тому у майбутньому на ЗАТ “Аніспром”, щоб іти в ногу з часом, відбудуться деякі зміни в організаційній формі. Але на сьогодні на підприємстві існує жорстка централізація в управлінні.

Для одержання картини про апарат управління на підприємстві, розглянемо ще схеми структури “управління” аптеки і трикотажного виробництва (рис. 2.8. та рис. 2.9.).



Рис. 2.8. Схема структури управління аптекою

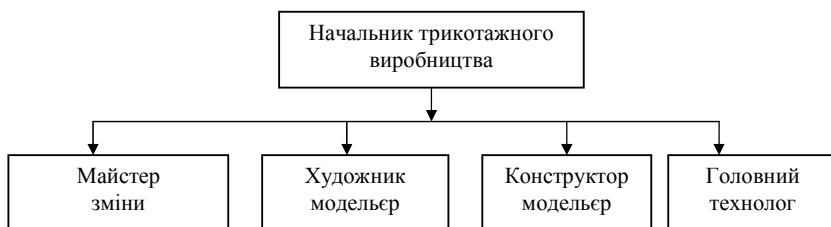


Рис. 2.9. Схема структури управління трикотажним виробництвом

Також слід зазначити, що на сьогодні положення про підрозділи та посадові інструкції на підприємстві відсутні. Вони перебувають у стані розробки.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами одна з найважливіших умов його успішної роботи. Для вивчення зрушень у структурі персоналу побудуємо таблицю 2.10.

З наведеної таблиці бачимо, що в 2005 р., чисельність робітників і фахівців зменшилась у порівнянні із 2003-2004 рр.. на 8 чол., а чисельність керівників -залишилась незмінною.

Таблиця 2.10

Склад і структура персоналу на виробництві

№ п/п	Показник	2003	2004	2005	Зміна чисельності працівників (+, -)		Структура персоналу (у % до підсумку)		
					2003-2004	2003-2004	2003	2004	2005
1	Середньоспискова чисельність, чол., в т.ч.	60	60	52	-	8	100	100	100
	робітники,	53	53	47		-6	88,3	88,3	90,38
	фахівці,	6	6	4	-	-2	10,0	10,0	7,69
	керівники	1	1	1	-	-	1,7	1,7	1,92
2	Склад персоналу по статті								
	чоловіки	50	50	43	-	-7	83,3	83,3	82,69
	жінки	10	10	9	-	-1	16,7	16,7	17,3
4	Склад персоналу по віку								
	до 30 років	5	5	4	-	-1	8,33	8,33	7,69
	від 30 до 40 років	25	25	21	-	-4	41,67	41,67	40,39
	від 40 до 50 років	30	30	27	-	-3	50,0	50,0	51,92
5	Стаж роботи на виробництві								
	до 5 років	8	8	6	-	-2	13,34	13,34	11,54
	від 5 до 10 років	52	52	46	-	-6	86,66	86,66	88,46
6	Освіта								
	вища	5	5	5	-	-	8,33	8,33	9,62
	середньо спеціальна	5	5	4	-	-1	8,33	8,33	7,69
	загально середня	50	50	43	-	-7	83,34	83,34	82,69
7	Прийнято впродовж року	2	2	-	-	-	3,33	3,33	-
8	Звільнено впродовж року	2	2	8	-	6	3,33	3,33	15,38

Динаміка співвідношення між категоріями робітників і фахівців та керівників за останні три роки запропонована на рис. 2.10.

З діаграми на рис. 2.10 бачимо, що при стрімкій зміні чисельності робітників кількість фахівців та керівників за останні роки практично не змінилася.

Таким чином, можна зробити наступні висновки.

По-перше, співвідношення між категоріями персоналу на виробництві підтримується приблизно на одному рівні. Це свідчить про стійкість структури персоналу та її раціональність.

По-друге, слід відмітити перевагу чоловіків у загальній кількості персоналу. Це обумовлено специфікою діяльності ЗАТ “Аніспром”.

По-третє, більшість працівників із стажем роботи від 5-10 років. Крім того, більшість працівників з загально-середньою освітою.

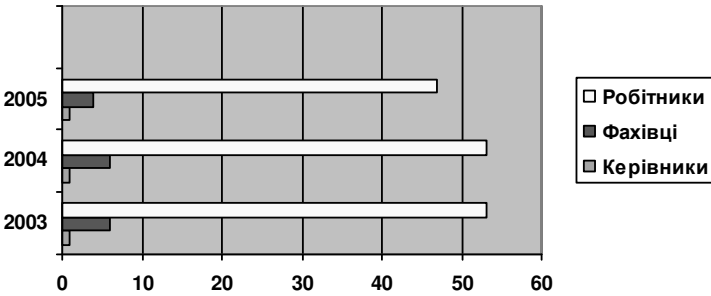


Рис. 2.10 Динаміка співвідношення між категоріями робітників і фахівців та керівників у 2003-2005 рр.

Методика оцінки ефективності управління персоналом

Оцінка діяльності з управління персоналом спирається на критерії ефективності, які виражені в об’єктивних показниках розвитку виробництва. Ці критерії надані в таблиці 2.11.

Кількісна оцінка ефективності управління персоналом базується на обов’язковому визначенні витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. При цьому слід враховувати витрати на утримання персоналу, його освіти та розподіл.

Середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного робітника можна отримати наступним чином. Наприклад, середні витрати на “новачка” – це співвідношення затрат на відбір персоналу до кількості відібраних кандидатів; середні витрати на навчання одного робітника - це загальна вартість навчання до кількості тих, що навчались.

Критерії ефективності управління персоналом

Показники економічної ефективності	Показники ступеня відповідності	Показники ступеня задоволеності робітників	Непрямі показники ефективності
<ul style="list-style-type: none"> – Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою у відповідній кількості і якості та отриманих результатів від виробничої діяльності. – Витрати на різні напрямки та програми діяльності кадрових служб в розрахунку на одного робітника. – Ефект від дії окремих кадрових програм на результативність діяльності робітників та організації в цілому. – Співвідношення бюджету підрозділу управління персоналом та чисельності обслуговуемого персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – чисельність робітників і кількості робочих місць (укомплектованість). – професійно-кваліфікаційних характеристик робітників вимогам робочих місць та виробництва в цілому (якісна укомплектованість). 	<ul style="list-style-type: none"> – роботою на підприємстві. – діяльністю підрозділів управління персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> – плинність кадрів; – рівень абсентизму; – продуктивність праці; – показники якості продукції (відсоток рекламаций, браку і т.п.); – кількість скарг робітників; – рівень виробничого травматизму і профзахворювань.

При оцінці ефективності окремих кадрових програм визначається дія даної програми на результативність діяльності робітників і організації в цілому. Наприклад, ефект дії програми навчання робітників на підвищення продуктивності та якості продукції, згідно з методикою американської компанії “Хониузл”, може бути визначено за формулою:

$$E = P * N * V * K - N * Z, \text{де (2.8)}$$

P – тривалість дії програми на продуктивність та інші фактори результативності;

N – кількість робітників, що навчалися;

V – вартісна оцінка відмінностей у праці робітників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект від навчання;

Z – затрати на навчання одного робітника.

Друга група показників (укомплектованість кадрового складу) оцінюється кількісно через співвідношення фактичної чисельності робітників з її розрахунковою величиною за трудоемкістю або з плановою чисельністю і чисельністю, що передбачена штатним розкладом. Якісну укомплектованість можна оцінити за відповідністю професійно-кваліфікаційному рівню, освіти, практичного хисту робітників, вимогам, що пред'являються посадою.

Ступень задоволеності робітників оцінюється за результатами опитування. Типові теми, яких торкається опитування, наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

Теми опитування задоволеності робітників

Ставлення до робочого місця	Ставлення до систем преміювання	Ставлення до керівництва	Ставлення до організації
Психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, ергономічні умови праці. Графік роботи. Перспектива роботи. Безпека праці. Режим праці. Міжособові стосунки.	Оплата праці. Преміювання . Соціальні пільги. Професійно-кваліфікаційний зріст. Статус і визнання.	Можливість Комунікації. Стиль керівництва.	Кадрова політика. Суспільна репутація організації. Взаємозв'язки.

Дані, що отримують в результаті дослідження, аналізують і порівнюють із минулими роками.

Основні непрямі критерії ефективності діяльності служб з управління персоналом це показники плинності кадрів та абсентизму.

Плинність - це одна з найбільш поширених організаційних форм рухомості кадрів. На практиці до плинності прийнято відносити звільнення за особистим бажанням, з ініціативи адміністрації в зав'язку із прогулами робітників, систематичними порушеннями трудової дисципліни та інше.

Однак, цілком правомірно розглядати “активну” та “пасивну” плинність кадрів.

“Активна” плинність - це рух робочої сили, що обумовлений незадоволенням працівника своїм робочим місцем. Незадоволеність організації даним робітником зветься “пасивною” плинністю.

Через плинність кадрів підприємство несе втрати, що викликані:

- простоями обладнання внаслідок утворення вільних робочих місць, зниження якості продукції, погіршення обслуговування обладнання;
- пониженням продуктивності праці в період адаптації на новому робочому місці, тимчасової відсутності робітників;
- зростанням затрат на виплату допомоги по безробіттю, набір, відбір та підготовку персоналу, оформлення прийому і звільнення робітників.

Однак плинність має і позитивні сторони. Це міжгалузевий і територіальний перерозподіл робочої сили; кваліфікаційно-професійний зріст кадрів; трудовий рух викликаний НТП.

Абсолютні масштаби плинності вимірюються кількістю звільнених робітників за особистим бажанням, а також за ініціативою адміністрації (за певний період).

Відносний показник плинності - коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{в}} / P * 100, \quad (2.9)$$

де $P_{\text{в}}$ – кількість робітників, звільнених на виробництві;

P – середньоспискова чисельність працівників.

Організації можуть знизити рівень плинності за допомогою наступних заходів: поліпшення організації праці та виробництва; зниження частки монотонної, малокваліфікованої праці; усунення невідповідності змісту праці кваліфікації та інтересам робітників; організація просування кадрів та підвищення кваліфікації робітників, поліпшення умов та оплати праці.

Показники плинності взаємопов'язані із показниками абсентизму - кількістю самовільних невиходів працівників на роботу. Стандартні формули для розрахунку абсентизму наступні:

$$A = D_{\text{п}} / N * Д \text{ або } A = P_{\text{п}} / P \quad (2.10)$$

де $D_{\text{п}}$ – кількість робочих днів, що витрачені за визначений період через відсутність на роботі;

$Д$ – кількість робочих днів;

N – середня кількість робітників;

$P_{\text{п}}$ – загальна кількість втрачених годин;

P – кількість робочих годин за графіком.

Абсентизм призводить до ряду витрат, що включають в себе:

- виплати, обов'язкові не залежно від присутності працівника на робочому місці;
- оплату понаднормових годин;
- витрати, що пов'язані із простоями обладнання.

Оцінка ефективності управління персоналом включає оцінку якості роботи кадрових служб за наступними показниками:

- виконання обов'язків по підборі передбаченої кількості робітників штатним розкладом;
- забезпечення організації, керівниками. Спеціалістами і робітниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- своєчасність і якісність оформлення звітності;
- кількість випадків порушення трудової дисципліни;
- ступінь реалізації програми формування потреби організації в спеціалістах.

При формуванні оптимальної структури управління важливе значення має визначення кількості структурних підрозділів, що безпосередньо підпорядковується одному керівникові. Загальна кількість самостійних структурних підрозділів і окремих робітників (Сд), що підпорядковуються безпосередньо директору підприємства або іншому лінійному керівнику, можна розраховувати за формулою:

$$C_d = 7,87 + 0,00019 * P_{\text{пн}} \quad (2.11)$$

де $P_{\text{пн}}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу. Наприклад, для керівників малих підприємств (до 300 робітників) раціональна чисельність безпосередньо підлеглих складає 7-9 чоловік, для середніх (1-5 тис.чол.) – 10-12 чол., для крупних (5-7 тис. чол.) – 12-14 чол., для об'єднань (більше 7 тис. робітників) – 14-16 чол.

Спираючись на вищенаведений матеріал спробуємо оцінити ефективність управління персоналом на ЗАТ “Аніспром”.

Розрахуємо кількість підрозділів і окремих робітників, що безпосередньо підпорядковуються одному керівнику:

$$C_d = 7,87 + 0,00019 * 52 = 7,87 = 8 \text{чол.}$$

Ця кількість відповідає встановленим нормативам чисельності для малих підприємств. Але ще раз підкреслимо, що на підприємстві введена лінійна система управління організацією і жорстка централізація. Однак в даному випадку, це скоріше позитивний, ніж негативний фактор.

Оцінимо економічний ефект від управління персоналом як результат усії господарської діяльності підприємства.

Згідно з цим підходом показники “витрат праці” на ЗАТ “Аніспром” зведено у табл.2.13

Таблиця 2.13

Показники “витрат праці” на ЗАТ “Аніспром”

№ п/п	Показники	2003	2004	2005	ІР,	%
					2003-2004	2004-2005
1	Обсяг продажу (факт), тис. грн.	1331,0	1052,8	1152,6	79,1	109,88
2	Фонд заробітної плати, тис. грн., вт.ч.	108	106,8	86,4	98,89	80,89
3	Основна заробітна плата	99,6	98,4	79,2	98,79	80,49
4	Додаткова заробітна плата	8,4	8,4	7,2	100	85,71
5	Витрати на соціальні заходи, тис. грн.	16,0	16,1	10,8	100,63	67,08
6	Чисельність персоналу, чол.	60	60	52	100	86,66
7	Продуктивність праці, грн./чол.	22183,3	17546,6	22165,4	99,92	126,32
8	Обсяг витрат на робочу силу (Ст) [2+6/ 6]; грн.	2066,67	2048,34	1869,23	99,14	91,26
9	Обсяг продукції, що приходить на 1 грн. витрат на робочу силу (Ф)[7:8].	10,74	8,57	11,89	79,8	138,37
10	Питома зарплатоємність продукції (Ір1/Ф)	0,093	0,117	0,084	125,8	71,88

За розрахунками, проведеними у табл. 2.13 можна стверджувати наступне.

За останні два роки (2001-2002) обсяг продукції, що приходить на 1 грн. витрат на робочу силу збільшився на 38,4%. Але одночасно відбулося зменшення витрат на робочу силу. Причини цього підприємство має детально вивчити, бо це може бути як позитивним, так і негативним фактором. Також, ЗАТ “Аніспром” має звернути увагу на раціональність використання персоналу, оплату праці та витрат на соціальні заходи у 2003-2004рр., тому що в цей період обсяг продукції на 1 грн. витрат на робочу силу істотно зменшився (на 20,9%).

Якщо говорити про економічний ефект від раціонального управління персоналом, то основні показники господарської діяльності, за якими його можна оцінити зведено у табл. 2.13. Звідси бачимо, що він має місце у 2004-2005 році у вигляді:

- приросту обсягу продажу продукції (факт) $E_1 = 99,8$ тис. грн.;
- приросту продуктивності праці $E_2 = 4618,8$ грн/чол.;
- приросту обсягу продукції, що приходить на 1 грн. витрат на робочу силу та зменшення питомої зарплатоємності продукції $E_3 = 3,32$.

Таблиця 2.14

Економічний ефект від господарської діяльності ЗАТ “Аніспром”

Показники	2003	2004	2005	Економічний ефект	
				2003-2004	2004-2005
Обсяг продажу (факт), тис. грн.	1331,0	1052,8	1152,6	-278,2	+99,8
Продуктивність праці, грн./чол.	22183,3	17546,6	22165,4	-4636,7	+4618,8
Чистий прибуток, тис. грн.	-22,7	47,0	35,7	+69,7	-11,3
Обсяг витрат на робочу силу, грн.	2066,67	2048,34	1869,23.	-18,33	-179,11
Обсяг продукції, що проходиться на 1грн. витрат на робочу силу	10,74	8,57	11,89	-2,17	+3,32
Питома зарплатоємність продукції	0,093	0,117	0,084	+0,024	-0,033

Розглянемо показники ступеня відповідності (див. табл. 2.11). Як вже відмічалось, вони знайшли своє вираження в укомплектованості робочих місяць (якісній і кількісній). Детальний аналіз складу і структури персоналу виробництва було проведено у другому розділі. Однак, ще раз підкреслимо, що:

- структура персоналу ЗАТ “Аніспром” за останні три роки практично не змінилася;
- у складі персоналу переважають чоловіки (83%);
- персонал від 30-40 років складає (40%), а від 40-50 років (50%);
- стаж роботи персоналу на виробництві від 5-10 років;
- 83% робітників мають загальну середню освіту.

Таким чином, ЗАТ “Аніспром” повинно* “омолодити” свій персонал, а також приділити увагу підвищенню його кваліфікації, гнучкості і мобільності (з точки зору пристосовування до нових умов господарювання).

Розглянемо показники плинності кадрів на ЗАТ “Аніспром”.

Коефіцієнт плинності за формулою (3.8) розраховується наступним чином:

$$K_{п02}=K_{п03}=\frac{2}{60}=0.034$$

$$K_{п04}=\frac{8}{52}=0.154$$

Бачимо зростання показника плинності кадрів у 2001 році. Причини цього теж необхідно з’ясувати.

Методика розрахунку соціально-економічної ефективності від впровадження заходів по поліпшенню умов праці на виробництві

Розрахунок економії матеріальних витрат і частки недотриманого суспільного продукту на виробництві через зниження виробничого травматизму.

Вихідні дані:

Середньоденна ЗП одного робітника - 7,56 грн. (З_д)

Витрати робочого часу у потерпілих з втратою працездатності на один і більше днів, тимчасова непрацездатність яких закінчилась в звітному періоді, днів:

базові-2103 (Дві); планові – 1261 (Дв₂);

3. ϕ – коефіцієнт, що враховує питому вагу матеріальних витрат по відношенню до ЗП - 1,5.

4. η – коефіцієнт умовних збитків суспільного продукту - 1,4.

Розрахунок:

1. Річна економія матеріальних витрат у зв'язку із зменшенням виробничого травматизму, тис. грн.

$$M_{n1} = 2103 * 7.56 * 1.5 = 23.85$$

$$M_{n2} = 1261 * 7.56 * 1.5 = 14.3$$

$$E_{M.B.} = M_{n1} - M_{n2} = 9.55$$

2. Величина матеріальних витрат в зв'язку із нещасними випадками на виробництві з урахуванням частки недоотриманого суспільного продукту, тис. грн.

$$M_{п1} = 2103 * 7.56(1.5 + 1.4) = 46,1;$$

$$M_{п2} = 1261 * 7.56(1.5 + 1.4) = 27,65;$$

$$E_{o.n.} = 46,1 - 27,65 = 18,45.$$

Розрахунок витрат виробництва від плинності кадрів в зв'язку із незадоволенням умовами праці

Вихідні дані:

Чисельність робітників, що звільнилися за особистим бажанням - 202 чол. (п).

Коефіцієнт, що враховує частку робітників, що звільнились в зв'язку із незадоволенням умовами праці - 20% (а).

Розрахунок:

1. Витрати виробництва від плинності кадрів в зв'язку із незадоволенням умовами праці: $e_{np} = 1000 * h * a$, де

1000 – умовна величина середньорічного збитку внаслідок плинності кадрів, грн.

$$e_{\text{пр}} = 1000 * 202 * 0,2 = 40400 \text{грв} = 40 \text{ тис.грн.},$$

Розрахунок зростання продуктивності праці за рахунок зменшення витрат робочого часу по захворюванням:.

Вихідні дані:

1. Витрати робочого часу по тимчасовій непрацездатності на одного робітника за рік, днів: базові – 8,67 (ВУТ_б)

2. Річний фонд робочого часу на одного робітника (базовий) – 232 дн. (Фб)

Середньоспискова чисельність робітників, чол. – 963

Середній вік працюючих – 35,3 р.

Розрахунок:

Тимчасова непрацездатність (норматив) в зв'язку із захворюванням в днях на одного робітника за рік – 7.8днів.

Умове вивільнення чисельності робітників за рахунок зниження за-

хворювань до рівня нормативу, чол.:
$$\varepsilon_3 = \frac{8,67 - 7,8}{232 - 7,8 * 963} = 3,74$$

3. Можливий приріст продуктивності праці:

$$\text{ПТ} = \frac{3,74}{963 - 3,74} * 100 = 0,39$$
 Загальна економія внаслідок запропонованих заходів складає:

$$e_3 = 9,55 + 18,45 + 40,4 = 68 \text{ тис.грв.}$$

При цьому зростанні продуктивності праці за рахунок зменшення витрат робочого часу по захворюванням складає 0,39%.

Методика дослідження факторів підвищення продуктивності праці на виробництві

Аналіз факторів, що впливають на ефективність і продуктивність праці, дозволяє визначити основні напрямки їх підвищення.

Комплексний аналіз резервів підвищення ефективності і продуктивності праці може бути здійснений за рахунок використання кореляційного аналізу.

Багатофакторні кореляційні моделі будуються у вигляді рівнянь множинної регресії, де в якості залежної змінної використовується параметр оптимізації, а в якості аргументів - показники, що формують його:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, X_n), \text{ де } (2.12)$$

y – параметр оптимізації,

X₁, ..., X_n – вхідні фактори.

При виборі показників зростання продуктивності та ефективності праці можна виходити з класифікації, згідно якої фактори поділяються на об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних відносяться технічні, організаційні, економічні, соціальні і психофізіологічні.

Так, технічні фактори безпосередньо впливають на якість праці як робітників, так і інженерно-технічного персоналу і службовців. Технічний стан обладнання, оснастки, інструментів, якість матеріалів повинен бути таким, щоб можна було отримати вироби заданого рівня якості.

Організаційні фактори більш складні, їх в свою чергу можна розбити на прості. Забезпечення необхідних умов для планомірного, стабільного трудового процесу, а також оптимальної інтенсивності праці в продовж зміни за допомогою покращання організації праці складає реальну основу високоякісної праці не тільки окремих робітників, але і всього колективу. Крім того, забезпечення раціонального режиму праці і відпочинку також позитивно впливає на самопочуття робітника, підвищуючи продуктивність та ефективність його праці в цілому.

Економічні фактори впливають на ступінь матеріальної зацікавленості робітника в результативності своєї праці. Об'єктивна оцінка результатів індивідуальної праці є важливою мотиваційною умовою високоякісної праці.

Управляючи ефективністю праці працюючих, потрібне враховувати психофізіологічні особливості індивідів та їх соціальні потреби.

Психофізіологічні фактори складаються з наступних елементів: фізичного навантаження, динамічності і темпу роботи, організації робочих місць, робочої пози, а також нервово-психічної напруги. В нинішній час в зв'язку з постійним ускладненням взаємодії людини з технікою самопочуття робітника та ефективність його праці все більше залежать від того, наскільки в конструкціях виробничого обладнання і в організації робочих місць дотримані ергономічні вимоги, що визначаються анатомо-фізіологічними і психологічними особливостями людини.

В свою чергу, житлово-побутові, соціально-демографічні фактори, а також забезпечення суспільним транспортом, задоволення культурних, спортивних та інших потреб, не виявляючи безпосереднього впливу на якість праці окремих робітників, впливають через психофізіологічні і соціально-психологічні фактори, посилюючи або послаблюючи їх дію.

Друга група факторів – суб'єктивні, – відбиває індивідуальний, хист робітника, його відношення до праці, загальноосвітній рівень і кваліфікацію. Фактори цієї групи безпосередньо впливають на ефективність індивідуальної праці і залежать від кожної конкретної людини.

З метою, встановлення залежності продуктивності праці від факторів, що впливають, на них, на ЗАТ “Аніспром” був проведений аналіз засобом множинної кореляції. Для побудови математичної моделі в якості параметру оптимізації вибрано виробіток на одного робітника (грн./чол) (У). Крім того,

X1 – середня заробітна плата, грн.;

X2 – стаж роботи на виробництві, %;

X3 – рівень освіти, %;

X4 – питома вага додаткових виплат в заробітку одного робітника.

Таким чином, виділено чотири фактора, дія яких на продуктивність та ефективність праці виявляється через систему виробничих показників робітників цеху. З метою встановлення залежності між виробітком і факторами, що впливають на нього був проведений аналіз засобом множинної кореляції [112,с.39].

В результаті проведеного розрахунку по програмі КОКК отримано рівняння множинної кореляції:

$$Y = -269721,042 - 14,157X_1 + 308,914X_2 + 2598,766X_3 + 8785,425X_4 \quad (2.13)$$

Отримане рівняння вказує на те, що зростання факторів X₂, X₃, X₄ викликає збільшення У. Розрахунки показали, що кореляційний зв'язок між показниками сильний (K=1,0) і модель точно відбиває процес. Коефіцієнти парної кореляції надані в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Коефіцієнти парної кореляції

Показник	Коефіцієнт парної кореляції
1 Середня заробітна плата, грн..	- 0,377
Стаж роботи на виробництві, %	0,497
Рівень освіти, %	- 0,497
Питома вага додаткових виплат в 1 заробітку одного робітника	0,986

Отримані коефіцієнти парної кореляції свідчать, що найбільш вагомий фактор підвищення продуктивності праці робітників ЗАТ “Аніспром” це питома вага додаткових виплат в заробітку одного робітника. На другому місці знаходяться стаж роботи на виробництві та рівень освіти.; на третьому – заробітна плата. Таким чином, продуктивність праці робітників ЗАТ “Аніспром” можна підвищити за рахунок збільшення питомої ваги додаткових виплат в заробітку, удосконалення існуючої системи оплати на виробництві та механізму мотивації.

Прикличні діячі по управлінню персоналом в аспекті фінансової кризи висловлюють наступні думки:

1. Віталій Гришанов, директор компанії “Rapalla”

“Дайте співробітникам впевненість у завтрашньому дні. Для цього не затримуйте їм зарплату або виплату премій, а також створіть прозору та чітку систему оплати праці залежно від затрачуваних співробітниками часу та зусиль; не ставайте причиною для непрямих, а найчастіше помилкових висновків і не дивіться скрізь пальці на поширення викривленої інформації:

- налагодьте достовірне інформування усередині компанії;
- обговорюйте зі співробітниками виникаючі складнощі, зокрема й економічні;
Дайте можливість людям висловитися, поділитися своїми проблемами. Пам’ятайте, що помилкова інформація, так само, як чутки та плітки, дуже швидко “поширюються серед людей, охоплених тривогою;
- станьте ближчими до співробітників, обговорюйте з ними виникаючі труднощі та разом знаходьте шляхи їх вирішення; цікавтеся їхніми проблемами. Це не створить тривожності в колективі, не дасть приводу вважати, що є якісь нерозв’язні проблеми, що це може позначитися на них; дайте їм відчуття стабільності та спокою;
- зважайте на індивідуальні особливості (наприклад, темперамент) і індивідуальні мотиваційні чинники в розміщенні кадрів;
- пам’ятайте: економічний спад – ще не привід відмінити всі свята та забути про дні народження своїх співробітників, адже дарований не подарунок, дорога увага.”

2. Олексій Кредісов, керуючий партнер компанії “ERNST & YOUNG” (компанія міжнародний лідер з аудиту, оподаткування і права, супроводу транзакцій і консультування)

“На мій погляд, економія на людях несе в собі ризик наслідків, що проявлять себе у посткризовий період, і це не пустопорожнє гасло. Приймаючи рішення про способи скорочення витрат ми як бізнес-консультанти рекомендуємо нашим клієнтам враховувати не тільки сьогодишню рецесію на ринку, але і довгострокову стратегію бізнесу і дії конкурентів. Одне із обов’язкових завдань соціально відповідального бізнесу має полягати і в виконанні зобов’язань перед своїм персоналом. Остання рекомендація, можливо, найскладніша, особливо в умовах ринку роботодавця. Кожна компанія вирішує для себе – як виплачувати заробітні плати, на який курс рівнятися, чи можна скасувати чи урізати такі частини компенсаційних пакетів, як бо-

нуса або страхування персоналу. У багатьох випадках зменшення персоналу або скорочення заробітних плат і соціальних пакетів можуть бути виправдані скороченням бізнесу або його прибутковості. Однак нерідко роботодавці користуються кон'юнктурою, що склалася на ринку праці і, таким чином, заощаджують за рахунок свого головного активу – людей. Коли криза закінчиться, ситуація на ринку праці зміниться, і нам усім будуть необхідні лояльні та висококваліфіковані працівники.

Чи вистачає у нас самих відповідальності перед персоналом? Поки запас міцності є, і прикладом може бути рішення нашого менеджменту, прийняте ще влітку в умовах ревальвації гривні, прив'язати зарплати наших співробітників до валютного кошику за поточним курсом, щоб мінімізувати втрати через його коливання. З осені минулого року ми розглядаємо це рішення як інвестицію, яка вже сьогодні має позитивний ефект на моральний дух в нашій компанії. Крім цього, в довгостроковій перспективі такий підхід дозволить нам залучати та утримувати кращих професіоналів на ринку. Я відверто розповідаю, чим мотивоване рішення партнерів нашої компанії, які передусім – власники бізнесу, тому не керуються альтруїстичними міркуваннями. Так-от наш розрахунок у тому, щоб по-партнерськи ставитися до наших співробітників. Ми глибоко переконані, що така політика принесе свої плоди, і після закінчення кризи ті компанії, які не використовували поточну ситуацію на ринку праці на свою користь, отримають додаткове визнання серед професіоналів.”

Авторами монографії розроблено механізм оцінки ефективності управління персоналом через серію анкет опитування. При цьому персонал досліджуваної організації розбивається на сім категорій і опитування проводиться по п'яти розділах (Додаток А). Все це дає можливість визначити проблемні моменти управління розвитком компетенції персоналу за короткий період часу. Власник компанії в м.Київі з стовідсотковим іноземним капіталом був дуже здивований ефективністю проведеного аналізу і часом витраченим на нього (на вимогу власника ми не можемо назвати компанію і оприлюднити дані дослідження). Тому вашій увазі пропонуються дані досліджень трьох підприємств України (Додаток Б, В, Д).

Застосування цього механізму дослідження допоможе керівництву підприємств зробити це самостійно і відчутти його ефективність, а також отримати висновки і пропозиції по подальшому управлінню розвитком компетенцій персоналу своєї організації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ОЦІНКИ

ВАРТОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ І ОПЛАТИ ПРАЦІ

Негативні наслідки спроб прямого запровадження ринкових методів формування заробітної плати без аналізу особливостей дії самого механізму оплати праці в умовах ринкової економіки обумовлюють необхідність глибокого вивчення та узагальнення досвіду економічно розвинутих країн; щодо функціонування сучасної системи оплати праці, визначення її ролі в подоланні кризових явищ в економічному розвитку країни. Особливого значення для проведення комплексного дослідження із зазначених проблем набуває практика формування й регулювання заробітної плати в країнах Західної Європи, ці країни нині володіють найпотужнішим серед розвинутих країн науково-технічним потенціалом, її розвиток характеризується стабільно високими темпами економічного зростання, а система оплати праці забезпечує достатній життєвий рівень працюючих. Це породжує об'єктивну потребу її проведенні аналізу оплати праці у цих країнах, оцінці перспектив використання принципів побудови її системи у вітчизняних умовах для обґрунтування концептуальних та науково-методичних засад ринкового реформування оплати праці в Україні.

Потреbam сучасної економіки відповідає принцип гнучкості ринку праці взагалі. В цих умовах, враховуючи першочергову роль показника продуктивності праці як фактора попиту на ринку праці, що важливим орієнтиром успішного функціонування економіки є встановлення тісного зв'язку показників продуктивності праці та заробітної плати. В Україні, на відміну від цього, погіршення основних макроекономічних показників, що супроводжувалось зниженням продуктивності праці, а також існування диспропорцій на ринку праці стали головними причинами стримування зростання реальної заробітної плати. Отже, для вітчизняної економіки характерною є ситуація, коли зростання споживчих цін перевищує зростання номінальної заробітної плати, що свідчить про тенденцію до жорсткості заробітної плати на ринку праці.

За даними Держкомстату України та державної служби зайнятості, за останні два місяці 2008 року спостерігалось значне погіршення становища на ринку праці. Відбувалося поширення застосування адміністрацією підприємств вимушених адміністративних відпусток та скорочення робочого

дня. Кількість працівників, які перебували у відпустках, у листопаді досягла рівня 5,8% від загальної чисельності штатних працівників. Цей процес найбільш відчутно торкнувся підприємств транспорту (30,1%), лісового господарства (12,9%), будівництва (9,7%), та промисловості (9,1%). Така ситуація спричинила стрімке зростання чисельності незайнятих осіб, які зверталися до державної служби зайнятості. Кількість офіційно зареєстрованих Державною служби зайнятості безробітних, яка на кінець жовтня 2008 року складала 530 тис. осіб, протягом листопада-грудня різко зросла – до 640 та 845 тис. осіб відповідно, сягнувши на кінець року 3% населення працездатного віку. Станом на початок 2009 р. безробіття в країні складає 1,4 млн осіб, або 6,2% від економічно активного населення.

За оцінками міністра праці і соціальної політики Л.Денисової, згідно попередніх офіційних підрахунків рівень безробіття у 2009 році складе 7,5% за оптимістичним сценарієм, або 9% – за песимістичним.

3.1. Вартісні параметри оплати праці робітників, службовців, керівників підприємства

Сучасні методи мотивації праці – це високоефективна система оплати праці, яка об'єднує інтереси працівників, керівника, власника для досягнення найвищих результатів діяльності колективу.

Сучасні методи мотивації повинні забезпечувати матеріальні і моральні інтереси:

- робітнику – випускати якісну продукцію, підвищувати продуктивність праці, підтримувати самодисципліну;
- спеціалісту – удосконалювати технологію, економію, впроваджувати нову техніку, новинки;
- керівнику, апарату управління – ефективно керувати процесом, покращувати умови праці, економно використовувати ресурси.

Заробітна плата кожного працівника повинна залежати від трьох основних факторів:

- особистого внеску;
- кінцевого результату;
- прибутку підприємства.

Дохід працівника = кінцевий результат + престиж

Кінцевий результат – результат роботи працівника по виробництву продукції, який включає в себе кількість, якість, економічність, екологічність, продуктивність, строки виконання замовлень.

Престиж – частина прибутку, яка виділяється на поповнення фонду оплати праці. Чим більше виділяється прибутку, тим престижніше підприємство.

Як на досягнення позитивного кінцевого результату, так і на престиж підприємства великий вплив має вибір методу мотивації праці. Розглянемо це питання з позиції потреб і факторів, які впливають на мотивацію праці (табл. 3.1) [95, с. 65].

Таблиця 3.1

Потреби і фактори, які здійснюють вплив на мотивацію праці [10, с.68]

Фактори, які визначають винагороду за працю	Потреби				
	Основні фізіологічні	В безпеці праці	Соціальні	Ц знання	Ц самовираження
Матеріальні потреби	+	+			
Стаж роботи на підприємстві		+	+		
Вік		+	+		
Ситуація на ринку праці				+	
Виробничі успіхи			+	+	
Важкість праці		+			
Відповідальність		+	+	+	+
Здібності		+	+	+	+
Напруженість праці		+	+	+	+
Результати праці			+	+	+

Щоб вірно оплатити працю працівника, її необхідно спочатку правильно оцінити. Оцінку праці необхідно проводити у відповідності з відносною цінністю роботи, яка виконується. Оцінка праці повинна включати в себе формальне і систематичне порівняння різних видів праці для визначення одного виду праці порівняно з іншим. Основа оцінки праці є в тому, щоб зрівняти зміст різних видів праці. При цьому можуть бути застосовані різні методи мотивації. Ми пропонуємо таку класифікацію методів оцінки праці (рис. 3.1).

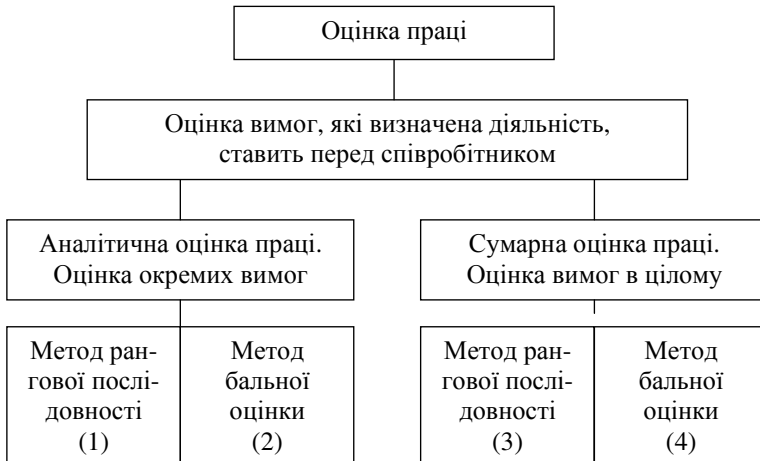


Рис. 3.1. Класифікація методів оцінки праці.

1. Рангове значення показника по кожному виду вимог робочого місця до працівника визначається на основі порівнянь даного робочого місця з усіма робочими місцями, після чого з усіх робочих місць відповідно до суми рангових значень показників по всіх вимогах створюється ранговий ряд робочих місць.

2. Значення показника по кожному виду вимог робочого місця до працівника визначають в балах по прийнятій розрядній моделі важкості праці, а потім – сумарна бальна оцінка визначається з врахуванням коефіцієнту для кожного показника.

3. Кожне робоче місце в цілому з врахуванням всіх вимог до працівника оцінюється і порівнюється з іншими робочими місцями.

Потім з робочих місць створюється ранговий ряд.

4. Кожне робоче місце в цілому з врахуванням всіх видів вимог порівнюється з робочими місцями-еталонами і прирівнюється до одного з цих еталонів (взірців).

Розглянемо детальніше бальний метод оцінки праці, оскільки він заложений в основу багатьох сучасних методів мотивації праці, серед яких:

- метод єдиного контракту;
- метод тайного контракту;
- оплата за загальними показниками роботи підприємства;
- оплата вкладу працівника в загальну справу;
- оплата за компетенцію або кваліфікацію.

Бальний метод оцінки праці слід розпочинати з оцінки конкретного робочого місця.

Пропонуємо таку модель оцінки праці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Модель оцінки праці

Групи і види вимог робочого місця до працівника	Розряди										Питома ва- га (%) гру- пи вимог в оцінці праці
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Бальна оцінка видів вимог робочого місця до працівника за розрядами										
1.1 Розумові і фізичні властивості											35
1.2. Виробничий досвід											
2.1. Розумові і нервово- психологічні наванта- ження											25
2.2. Фізичні навантаження											
3.1. Відповідальність за свою роботу	5	15	28	40	55	75					40
3.2. Відповідальність за керівництво персоналом											
Сумарна бальна оцінка											100

Слідуючий етап оцінки мінімально необхідних здібностей, які працівнику, який займає дану посаду, необхідні для рішення завдань, зафіксованих в посадовій інструкції. Ці здібності в усіх випадках набувають в процесі навчання та тренування. Пропонуємо такий розподіл бальної оцінки в залежності від розумових і фізичних здібностей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Кількісна і якісна оцінка розумових і фізичних здібностей співробітників

Розряд оцінки праці	Бальна оцінка розрядів	Якісна оцінка
1	10–15	Систематичне виробниче та теоретичне навчання тривалістю до 6 місяців безпосередньо на підприємстві
2	16–25	Систематичне виробниче і теоретичне навчання тривалістю до 1 року безпосередньо на підприємстві
3	26–35	Закінчена технічна професійна освіта
4	36–50	Професійна освіта, отримана в коледжі
5	51–65	Закінчена спеціальна освіта (нач. цеху, майстер, керівник спеціального підрозділу)
6	66–75	Закінчена технічна або економічна освіта, отримана у вищому спеціальному закладі (спеціалісти без категорій, III категорії)
7	76–90	Закінчена вища освіта (спеціалісти I і II категорій, керівники підрозділів)
8	91–100	Закінчена економічна або технічна освіта (директора, заступники директора, головні спеціалісти)

Для реального використання працівника на посаді необхідно враховувати не тільки рівень освіти, але й виробничий досвід. Для цього пропонуємо ввести оцінку праці в залежності від виробничого досвіду (табл. 3.4).

Із збільшенням тривалості роботи в більшості випадків зменшується по часу приріст виробничого досвіду, тому що цей досвід може сильно “старіти” внаслідок внутрівиробничих змін.

На нашу думку, дуже важливо вірно оцінити відповідальність працівника за власну роботу, а особливо відповідальність за керівництво персоналом. Ми пропонуємо зробити це слідуєчим чином (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Кількість і якісна оцінка показника “виробничого досвіду”

Розряд	Бальна оцінка	Якісна оцінка виробничого досвіду
1	5	Незначний виробничий стаж роботи по спеціальності до 6 місяців
2	10	Виробничий стаж до 1 року
3	20	Досягнення високих виробничих здібностей по спеціальності, стаж роботи до 3-х років
4	35	Досягнення високих виробничих здібностей по спеціальності, стаж роботи до 5-ти років
5	40	Досягнення високих виробничих здібностей по спеціальності, стаж роботи до 10-ти років
6	45	Досягнення високих виробничих здібностей по спеціальності, стаж роботи більше 10-ти років

Таблиця 3.5

Кількісна і якісна оцінка показника “Відповідальність за власну роботу”

Розряд	Бальна оцінка	Якісна оцінка
1	5	Види діяльності, які здійснюються у відповідності з окремими вказівками і можуть ефективно контролюватися
2	15	Види діяльності, які виконуються самостійно у відповідності з конкретизованими вказівками керівника
3	30	Види діяльності, які виконуються самостійно в рамках загальних керівних положень
4	45	Керівництво простою діяльністю або дільницею на виробництві
5	60	Керівництво складною спеціальною областю діяльності або цехом, відділом на підприємстві
6	80	Керівництво багатьма складними спеціальними областями або підрозділами виробництва, які впливають на результати праці в інших сферах підприємства, пов'язаних з прийняттям рішень термінового характеру

Самий простий метод оцінки праці – ранжування всіх видів діяльності всіх видів праці, на основі якогось узагальненого фактору. Ранжування видів праці складається з декількох етапів.

1. Збір інформації про працю.
2. Вибір видів праці для ранжування.
3. Вибір ключових факторів (зазвичай використовується тільки один фактор, наприклад, складність праці).
4. Ранжування видів праці (визначається ранг кожного виду праці).

Самим розповсюдженим методом є метод класифікації видів праці. Цей метод заключається в тому, що види праці розбиваються на групи. Ці групи називають категоріями, якщо в них подібні види праці (наприклад, інженер I, II або III категорій) або розрядами, якщо в них входять види праці.

Таблиця 3.6

**Кількісна і якісна оцінка показника
“Відповідальність за керівництво персоналом”**

Розряд	Бальна оцінка	Якісна оцінка виробничого досвіду
1	10	3-6 підлеглих співробітника
2	15	7-15 підлеглих співробітника
3	25	16-40 підлеглих співробітника
4	35	> 40 постійно підлеглих співробітників

Для ефективної розробки системи елементів формування мотивації до праці працівників підприємства в умовах, коли матеріальні стимули відіграють основну роль в мотивації, необхідно чітко визначити вартісні параметри оплати праці різних категорій працюючих.

Ми вважаємо, для правильної організації системи матеріального стимулювання різних категорій в умовах ринкових відносин необхідно виходити з класичного принципу “протиवाг і балансів”.

При створенні системи стимулювання праці, заснованої на принципі “противаг і балансів”, необхідно виділити головну, об’єднуючу, ціль конкретного виробництва, для якого вона розробляється. Тоді всі ланцюжки виробничого процесу, які мають загальну ціль, працюють за моделлю команди, де кожний виконує дії, які є його обов’язком. Спільна праця, що спрямована на загальний кінцевий результат, дозволяє виконати один з пунктів проголошеного принципу, а саме “баланс” інтересів. Досить часто

на цьому етапі закінчувалася організаційна побудова більшості систем стимулювання, що використовувалися раніше.

Другий пункт цього принципу – “проти ваги” передбачають виявлення та включення до системи оплати виробничих показників, на досягнення або покращення яких можуть вплинути конкретні первинні трудові колективи або окремі члени підприємства. Для цього формується перелік підрозділів, посад і професій та встановлюється відповідний список показників, залежно від яких визначається оплата праці. За такого підходу для кожного працівника або групи працівників будуть встановлені критерії оцінки ефективності їх праці.

На думку англійського економіста Пітера Ф. Друкера “Грошова винагорода не є головним засобом позитивної мотивації праці в сучасному індустріальному суспільстві навіть при тому, що незадоволення нею знижує продуктивність. При відсутності і правильної організації роботи не можуть ніякі економічні винагороди. В той же час нематеріальні стимули не можуть компенсувати незадоволення економічною винагородою.

Головна проблема – не в високих або низьких ставках заробітної плати і навіть не у відмінності ставок заробітної плати кваліфікованих і некваліфікованих робітників... Реальні проблеми лежать набагато глибше” [72,с. 112].

Проблема викликана тим, що підприємство підходить до зарплати, як до одного з видів витрат і прагнуть до її гнучкості, робітники ж розглядають заробітну плату як дохід і тому виступають за її стабільність або постійне зростання.

Основна ціль, яка постає в процесі управління: організувати працю так, щоб вона знаходилась в максимумі ефективності.

З позиції комплексного підходу в системі управління можна виділити кілька відносно відокремлених, але взаємозв’язаних і взаємообумовлених елементів:

- апарат управління;
- механізм управління;
- процес управління;
- засоби, що забезпечують процес управління;
- механізм вдосконалення управління.

Апарат управління – це колектив працівників, котрий здійснює цілеспрямований вплив на об’єкт управління. Апарат управління функціонує в межах певної організаційної структури.

Організаційна структура управління визначає необхідну кількість управлінського персоналу та розподіл його по підрозділах апарату управління: регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами; установлює права, обов'язки та відповідальність працівників управління, визначає вимоги до професійного рівня працівників тощо.

Якщо уявити підприємство як деяку структуру в якій відповідальність за виробництво продукції несуть на усіх рівнях (ланках) від низової до вищої, то систему оплати для кожного рівня слід розробляти на показниках, що відбивають ефективність роботи певної ланки (рис. 3.2).

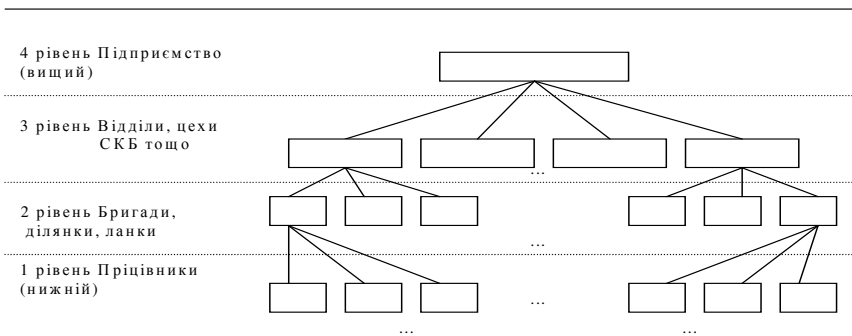


Рис. 3.2. Структура підприємства за рівнями відповідальності у виробничому процесі

Загальною ціллю для всього колективу є ефективне функціонування підприємства, а конкретні завдання або показники, за якими будується система оплати на кожному рівні свої, часто відмінні між собою. В такій структурі важливо щоб зарібок кожного працівника залежав від показників, які він може повністю контролювати. Сукупність різних систем оплати, які використовуюються на підприємстві, становлять загальну систему стимулювання.

У розробці та використанні механізму стимулювання, заснованого на пропонуваному принципі, слід приділити увагу забезпеченню перетину сфер виробничих і матеріальних інтересів працівників сусідніх рівнів виробництва продукту. Схематично це можна зобразити у вигляді лійки, що розширюється до верху і складається з кількох кілець різного діаметру

(рис. 3.3). Кожне кільце відображає сферу інтересів працівників різних рівнів виробництва продукту. Більш вищому рівню відповідає кільце більшого діаметру. Уявляючи просування продукту знизу вгору по схематичній лійці, чітко прослідковується наступна закономірність. За більш точного розміщення сфер інтересів усіх рівнів відносно умовної вісі симетрії, під якою мається на увазі ідея або ціль виробництва, і забезпечення оптимальної їх стиковки можливо виробництво максимальної маси продукту при найвищій ефективності (рис. 3.3). У випадку, коли сфери інтересів деяких рівнів будуть суттєво відхилятися від загальної умовної вісі (рис. 3.3), або сфера інтересів більш високого рівня буде вужча ніж попереднього (рис. 3.3), обсяг виробництва маси продукту буде не максимальний, а отже і ефективність – не найвища.

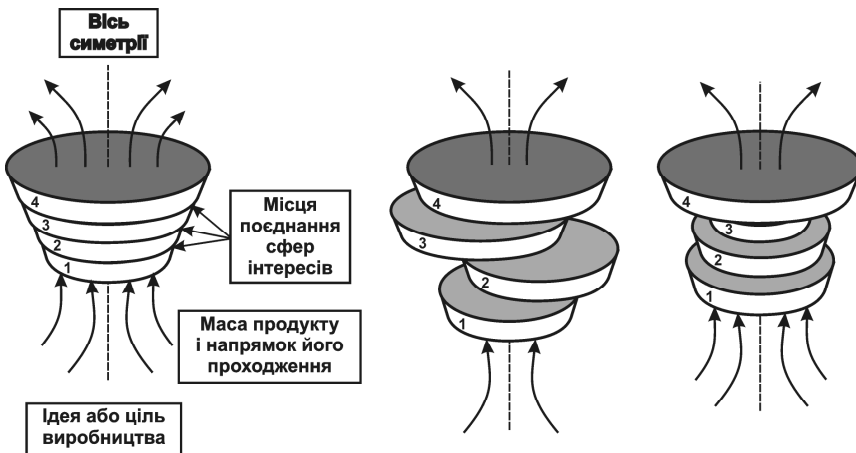


Рис.3.3. Сукупність виробничих і матеріальних інтересів працівників залежно від рівня відповідальності у виробництві продукту:

1. 2. 3. 4 – сфери інтересів на різних рівнях відповідальності у виробництві продукту; А – оптимальне співвідношення сфер інтересів – виробництво з найвищою ефективністю; Б – зсув інтересів відносно цілі виробництва – виробництво не ефективне В – сфера інтересів більш високого рівня вужча ніж нижчого – виробництво малоефективне.

Потенційні можливості підприємства за цих умов будуть використуватися не повністю. При значних відхиленнях у загальному механізмі

матеріальних інтересів можуть настати необоротні виробничі збої. Для зниження ймовірності таких відхилень і підвищення стійкості всього механізму розумно забезпечити послідовність матеріальних інтересів різних рівнів виробництва, тобто перетин сфер інтересів (схематично – кожне кільце меншого діаметра своїм верхнім краєм входить у зчеплення з кільцем більшого діаметра). Якщо за цією схемою на будь-якому рівні трапляється відхилення матеріальних інтересів від загальної цілі виробництва, це одночасно позначиться на інтересах працівників близьких виробничих рівнів і за принципом ланцюгової реакції на інших елементах системи. Природною реакцією загальної системи матеріальних стимулів буде усунення відхилення, яке відбулося, і підстроювання всього механізму до оптимальних параметрів функціонування.

Використовуючи такий підхід, можливо поетапно створити самонастроювану адаптивну систему стимулювання, котра зберігає працездатність у випадках не передбачуваних змін умов виробництва, властивостей керованих об'єктів або навколишнього середовища.

Ефекти використання тієї чи іншої системи оплати праці проявляється за певного рівня матеріального стимулювання. Коли рівень заробітної плати низький, працівника перестає цікавити, за якою системою йому нараховують оплату, головним для нього є бажання отримати цю мізерну плату і якщо можна, то будь яким шляхом хоч трохи її підвищити. Рівень оплати праці, при якому інтерес до організації системи стимулювання зникає, можна назвати “зоною завмирання” дії системи оплати праці (рис. 3.4).

Щоб такого не сталося, засіб визначення величини оплати праці повинен відповідати поділу працівників на організаторів і виконавців.

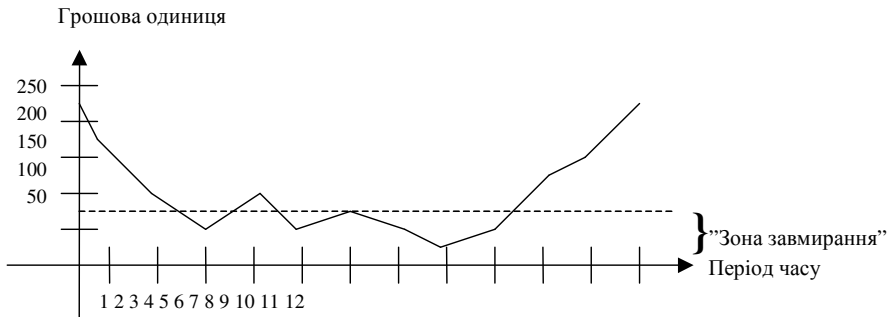


Рис. 3.4. “Зона завмирання” дії системи оплати праці: гіпотетична крива рівня оплати праці.

Робітник (виконавець) має право і повинен отримувати за виконану роботу наперед визначену винагороду незалежно від прибутковості або збитковості підприємства в цілому. Організатор – це людина, яка ризикує, вибираючи сферу діяльності, засоби досягнення цілей, організовує роботу. В цьому випадку, якщо підприємство має прибутки, організатори отримують набагато більшу винагороду, ніж виконавці. Якщо підприємство працює погано, організатори можуть отримувати мінімальну винагороду (тобто не нижче затвердженого державою мінімуму) [43, с. 125].

Форма і показники стимулювання повинні бути простими, зрозумілими для усіх працюючих і у них повинна бути певність, що їх зусилля і результати діяльності не залишаться непоміченими.

Розмір винагороди повинен відповідати складності і важливості виконаної роботи. Наголос слід робити на ті стимули, які у найбільшій мірі сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажанню добитися кращих показників у роботі.

У практичній діяльності менеджер повинен використовувати мотиви у певному співвідношенні, на що звертав увагу лауреат Нобелівської премії Дж. Гелбрейт. Автор відмічав, що одні мотиви підсилюють один одного, інші поєднуються слабо, а треті взаємовиключають, нейтралізують один одного [39, с. 178].

Дійовими факторами мотивації в добре керованих підприємствах є усвідомлення виконавцем, що його робота важлива і суспільно корисна, коли в працюючих з'являється елемент професійної гордості, співпереживання за успіхи і невдачі підприємства. Дж. Неру справедливо зауважував, що при мудрому і далекоглядному керівництві легко переконатися в тім, що врешті-решт кращим способом діставати вигоду для себе є турбота про вигоду для всього суспільства, членом якого являєшся [186, С. 318].

В даний час на багатьох підприємствах організатори переносять на виконавців умови оплати, які повинні були б розповсюджуватись тільки на організаторів. Всі однаково отримують низьку заробітну плату, яка в більшості випадків не своєчасно виплачується.

Основна мета, яка зараз стоїть в питанні оплати праці. Це всім категоріям заплатити не менше мінімальної заробітної плати, тобто державної соціальної гарантії, обов'язкової на всій території України.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо визначений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу, нижче якого не може проводитись оплата за виконану працівниками місячну, денну або пого-

динну норму праці (обсяг робіт). До неї не включаються доплати, надбавки, заохочувальні компенсаційні виплати (ст. 95 КЗпП України).

Економічній суті мінімальної заробітної плати в фаховій літературі присвячена досить велика увага. Економісти, прямо чи опосередковано розглядаючи матеріальне виробництво, найману працю використовували визначення категорії заробітної плати і у своїх дослідженнях завжди звертались до мінімального рівня оплати такої праці. Сучасні проблеми мінімальної заробітної плати та її зв'язок з іншими економічними категоріями досліджували такі вітчизняні економісти, як А. Базилюк, Д. Богиня, В. Волик, О. Грішнова, А. Колот, В. Новіков, Ю. Палкін, С. Шпильовий та інші.

Мінімальна заробітна плата вважається елементом державного регулювання заробітної плати і, відповідно, трудових відносин. Вважаємо, що дослідження взаємозв'язку та взаємного впливу таких категорій, як трудові відносини та мінімальна заробітна плата потрібно почати з визначення економічної суті мінімальної заробітної плати та її реалізації в сучасних умовах в нинішній економічній ситуації в Україні [90, с. 21].

Разом із тим, у світовій практиці мінімальна заробітна плата розглядається як нижня межа вартості, а не ціни робочої сили, як це встановлено положеннями, КЗпП і Закону України "Про оплату праці". На цій підставі однією з функцій мінімальної заробітної плати має бути функція відтворення, тобто рівень мінімальної заробітної плати мусить забезпечувати можливість простого відтворення робочої сили. Це має бути закріплено в чинному законодавстві, а також має діяти чіткий механізм її перегляду.

Чи можна це сказати про гарантований мінімум 205 грн., який майже в два рази менший прожиткового мінімуму і який обкладається прибутковим податком в розмірі 26 грн., тобто працівник отримує не 179 грн., а 172 грн. мінус пенсійний збір та відрахування до соціальних фондів.

Для отримання ще однієї соціальної гарантії держави – отримання субсидій по оплаті комунальних послуг теж враховується 205 грн. без отримання податку.

Мінімальна заробітна плата ще зменшується на суму недоотримання компенсації за оплату комунальних послуг.

Крім того, до 1 червня 2002 року до мінімальної заробітної плати включалась тільки тарифна ставка, оклад, тобто місячна тарифна ставка 1-го розряду робітника основного та допоміжного виробництва та оклад некваліфікованого працівника не повинен був бути нижче розміру мінімальної заробітної плати на 01.06.2002 року це 115 грн.

В редакції Закону України “Про оплату праці” від 01.06.2000 р. № 1766-111 до мінімальної заробітної плати включаються всі передбачені умовами оплати праці доплати, надбавки, премії та інші виплати, крім доплат за роботу в надурочний час, у важких, шкідливих та особливо шкідливих умовах [4, 5].

Протягом двох років мінімальна заробітна плата, на перший погляд, зросла $205 : 115 = 1,78$ рази, а якщо розглянути детальніше, це зовсім не так. Додаткова зарплата у фонді оплати праці складає від 30 до 50%. Виходить, що збільшення рівня мінімальної заробітної плати досить незначне. А для некваліфікованих працівників взагалі вийшов парадокс. Працівники, які працюють добре, мають доплати, їх робота заохочується премією і їх нараховується зарплата в розмірі 205 грн. при окладі 205 грн., і працівнику, який працює без всякого ентузіазму, просто ходить на роботу, і відпрацювавши місяць, отримує оклад менше мінімальної зарплати, йому необхідно здійснювати доплату до рівня мінімальної заробітної плати.

Щодо підвищення рівня оплати праці інших працівників, які мають вищі посадові оклади (ставки), то Законом України “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” перегляд ставок і окладів відповідно до збільшення мінімальної заробітної плати не передбачено. Аби вирівняти міжпосадові співвідношення в оплаті праці необхідно вишукувати для цього необхідні резерви, інакше нівелюватиметься різниця в оплаті праці за кваліфіковану і некваліфіковану працю.

Наприклад, зарплата інженера на більшості підприємств – 240 грн. (який не одержує доплат і надбавок). Зарплата сторожа, прибиральниці цієї ж установи 205 грн. Виникає питання, чи варто вчитися, підвищувати кваліфікацію тощо.

Мінімальна заробітна плата лише тоді буде виконувати свою соціальну функцію, якщо вона хоча б буде наближатися до розміру прожиткового мінімуму.

В ці роки на підприємствах була поширена практика працювати не повний робочий тиждень, день тощо. Оплата проводиться за фактично відпрацьований час. Внаслідок цього не забезпечується мінімальна гарантія в оплаті праці.

Тому необхідно ввести в національне законодавство нового соціального стандарту – регулювання державної мінімальної погодинної заробітної плати.

Це змусить керівників підприємств, відомств, міністерств нарешті розпочати роботу по нарощуванню обсягів виробництва, ліквідації криючого безробіття.

А може доцільно розглянути таке питання, як стимулювання вільним часом в період, коли діяльність скорочується, засобом стимулювання працівника може бути скорочення тривалості робочого часу, робочого тижня, не щоденний вихід на роботу, або в крайньому випадку – відпустка за свій рахунок. Багатьох працівників таких підхід може влаштовувати, оскільки дозволить вирішити особисті проблеми, попрацювати “на стороні”, але одночасно зберегти основне місце роботи.

В Галузевій Угоді на 2003 рік вперше відмовились від формування сітки тарифних ставок та посадових окладів, кратних до мінімальної заробітної плати. Вартість першого розряду в розрахунку на місяць становить 242 грн.

Мінімальні коефіцієнти міжпосадових співвідношень місячних посадових окладів керівників, професіоналів і фахівців до посадового класу техніка. Мінімальний посадовий оклад техніка на рівні місячної тарифної ставки робітника третього розряду – 327 грн.

Про яких організаторів або лідерів виробництва можна вести мову, якщо вартісні параметри оплати праці для всіх однакові.

Ми пропонуємо визначити вартісні параметри оплати праці наступним чином. Кожному керівнику підприємства необхідно визначитись:

- які результати праці найбільш важливі для підприємства;
- які системи винагород за працю найбільш важливі для працівників;
- як результати праці та системи винагород стикаються в єдине ціле для досягнення бізнес-стратегії.

Існує відома приказка “Гроші говорять”. Її можна продовжити риторичним запитанням “А що вони говорять?”. Незалежно від того, як добре прописана стратегія підприємства, працівники можуть досягнути бажаних цілей тільки при наявності розуміння, що від них очікують і як їх винагородять за працю.

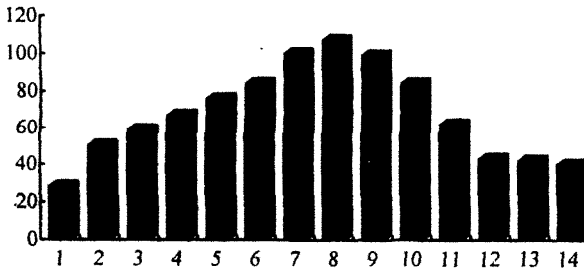
Підприємства, які хочуть бути лідерами, повинні будувати свою організаційну структуру і виробничі процеси навколо стимулювання працівників, розширювати поняття системи винагород за межі традиційних систем оплати. Спочатку треба вкласти інвестиції в систему оплати праці. Вкладаючи інвестиції в оплату праці необхідно ними вірно керувати, тобто розглянути, які тенденції в організації управління збільшуємо, а що зменшуємо.

Матрична таблиця управління інвестиціями в систему оплати праці має такий вигляд (табл. 3.7) [60, с. 14].

Матрична таблиця управління інвестиціями в систему оплати праці

Чи збільшусте Ви:	Чи зменшусте Ви:
<ul style="list-style-type: none"> • задоволення працівників; • закріплення працівників на робочому місці; • віддачу від праці персоналу на нові встановлених параметрів 	<ul style="list-style-type: none"> • плинність кадрів; • собівартість; • дефектність виробництва та обслуговування клієнтів

Вкладання інвестицій в оплату праці, на нашу думку, дасть віддачу, якщо їх правильно використовувати. І, в першу чергу, стимулювати працю лідерів, які своєю роботою забезпечують суттєвий фінансовий успіх підприємства. Вдалі організаційні, економічні, технічні рішення можуть привести до прибутків, які в багато разів перевищать зарплату працівника. Винагорода такому лідеру має виплачуватись не з розрахунку втраченого на пропозицію часу (тобто не за відпрацьований час), а як частина від отриманого підприємством ефекту. Виникає питання: чи заслуговує лідер такої значної винагороди. Відповідь однозначна – так. Це зацікавить інших працівників працювати ефективніше, продуктивніше, якісніше, шукати нові ідеї, буде підштовхувати працівників до пошуку таких пропозицій, які будуть розвивати і збагачувати підприємство.



1 – працівники громадського; 2 – працівники торгівлі; 3 – техніки; 4 – працівники мистецтва; 5 – керівні працівники; 6 – лікарі; 7 – інженери; 8 – адвокати й судді харчування; 9 – економісти; 10 – викладачі коледжів і університетів; 11 – кваліфіковані робітники; 12 – оператори машин, складальники; 13 – водії легкових автомобілів; 14 – підручні та різноробочі.

Рис. 3.5. Середньотижнева заробітна плата в США (у % до зарплати інженерів).

3.2. Умови створення преміальних систем виробничого персоналу

З метою посилення матеріальної зацікавленості працівників підприємства щодо підвищення ефективності виробництва та якості робіт на підприємстві застосовується система преміювання. Матеріальне стимулювання передбачає наявність відповідних базових показників та критеріїв для визначення розміру премії.

Під час формування преміальної системи на підприємстві бажано дотримуватись таких положень:

а) премія не повинна нараховуватись за результати та діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визнати доцільною виплату премії за мотивами не зв'язаними з роботою;

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинним-мотиватором.

Для забезпечення стимулюючого впливу системи преміювання на ефективність праці робітників треба дотримуватись деяких вимог:

- встановлювати показники преміювання, які залежать від результатів праці тих або інших груп і категорій робітників;
- кількість показників не повинна перевищувати двох-трьох;
- умови та показники преміювання не повинні суперечити одне одному, щоб поліпшення одних показників (умов) не викликало погіршення інших.

Особливо важливим є питання вибору й обґрунтування показників та умов преміювання.

При організації преміювання необхідно дотримуватись правила сучасного менеджменту, яке гласить: “Робиться те, і робиться саме так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів від керівника до вахтера – поводять себе відповідно до чинної системи винагород. Серйозною перешкодою для досягнення результатів є величезна невідповідність між поведінкою, якої вимагають, і поведінкою, яку винагороджують” [67, с. 46].

Вибір конкретних показників і умов преміювання – річ надзвичайно складна й відповідальна. Головна вимога полягає в тому, що як показники так і умови преміювання мають відповідати завданням виробництва і реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Важливою складовою побудови преміальної системи є обґрунтування розмірів премій. Її мета – забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника.

Порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, річ не проста: вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці підприємства.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

“Технологію” визначення розмірів премії розглянемо на конкретному прикладі. Припустимо, потрібно визначити розміри премій спеціалістів і службовців підприємства, що для них як основні показники заохочення визначенні: виконання плану поставки продукції за укладеними договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5:0,3:0,2 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Вихідні дані й розрахунок розмірів премій
для включення в положення про преміювання.**

Основні показники преміювання	Заплановане зростання (зниження), % (пункти)	Фонд оплати за посадовими окладами, грн.	Заплановано на поточне преміювання		Розмір премії, % до посадового окладу (ставки)
			Співвідношення за показниками преміювання	Гривень	
Виконання плану поставки продукції за укладеними договорами	100		50	3600	За виконання плану на 100% 15,0 $\left(\frac{3600}{24000} * 100 \right)$
Підвищення продуктивності праці	5		30	2160	За 1% підвищення 1,8 $\left(\frac{2160}{24000 * 5} * 100 \right)$
Зниження собівартості продукції	0,8		20	1440	За 0,1 пункту зниження 0,75 $\left(\frac{1440}{24000 * 0,8} * 100 \right)$
Усього		24000	100	7200	

За даними таблиці в Положення про преміювання слід включати такі розміри премій спеціалістам і службовцям:

- за виконання на 100% плану поставки продукції за укладеними договорами – 15%;
- за 1% зростання продуктивності праці – 1,8 відсотка;
- за 0,1 пункту зниження собівартості продукції – 0,75 відсотка.

За умов, коли необхідний темп роботи та інтенсивність праці забезпечуються самою організацією, робітника не треба преміювати за виконання і перевиконання планових показників. Виконання забезпечується системою управління і організації, а перевиконання нікому не потрібне. Тому в стимулюванні праці акцентують на заохоченні професійної майстерності, розкритті і максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їх ініціативи та винахідництва.

Звертаючись до практики преміювання в конкретних фірмах зарубіжних країн, наведемо такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їх авторів, – система Скенлона і Ракера.

Перша заснована на розподілі між працівниками і компанією економії втрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється у пропорції 1 до 3 між компанією і працівниками. З суми, що призначена для преміювання працівників, одна п'ята йде до резервного фонду, а решта розподіляється між персоналом (залежно від трудового внеску). За своєю суттю ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджаючих темпів росту продуктивності праці відносно росту заробітної плати і найбільш прийнятна для підприємств, де частка живої праці висока. Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції у розрахунку на один доллар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно чистої продукції, яка визначається як середня величина за останні роки.

Розмір преміального фонду визначається таким чином: фактичний обсяг умовно чистої продукції помножується на “стандарт Ракера”. З розрахованої величини виключається фактична виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на премію-

вання персоналу. При визначенні розміру премії конкретних працівників до уваги беруться переважно якісні показники їх діяльності.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є заохочення нововведень. Так, на більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння і випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, питомою вагою нової продукції в загальному обсязі виробництва тощо. Наприклад, у німецькій фірмі "Сіменс" діє норматив, згідно з яким 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень та збільшення його абсолютних розмірів.

Широко використовується преміювання за створення нової продукції у відомій компанії "Фіат". Тут, починаючи з середини 80-х рр., під гаслом "Ризик – відповідальність – винагорода" відбувалася перебудова системи преміювання, а саме: підвищення дієвості стимулювання за створення нових зразків продукції. Нею охоплені і менеджери. При цьому поширилося застосування так званих відкладених премій. Це означає, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад на один або два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від "поведінки" нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції.

Підкреслимо, що система "відкладених премій" є надбанням не тільки компанії "Фіат", вона знайшла своє застосування в різноманітних варіантах на фірмах ФРН, Франції, Англії та інших країн. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості і ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти за яким не підлягають оподаткуванню. Ці створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві.

Організація преміювання різних функціональних груп спеціалістів і службовців має суттєві відмінності. Так, спеціалістів основних виробничих підрозділів рекомендується преміювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства в цілому.

Спеціалістів допоміжних цехів і дільниць доцільно преміювати за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів, однак з урахуванням загальних підсумків роботи підприємства.

Різноманітними є підходи до організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів (відділів). Ці підрозділи створюються для виконання відповідних управлінських функцій, що сприяють ефективності діяльності підприємства в цілому. Тому їх преміювання повинно залежати від діяльності підприємства в цілому. Одночасно при організації преміювання цієї категорії персоналу необхідно враховувати показники, що характеризують роботу даного підрозділу.

Преміювання при погодинній та відрядній формах оплати праці – це виплата грошових сум поверх їх основного заробітку з ціллю заохочення досягнутих успіхів в роботі і стимулюванню їх подальшого зростання. Всі премії поділяються на три види:

- постійні, які передбаченні системою оплати праці;
- спеціальні;
- одноразові.

До спеціальних премій можна віднести преміювання за зниження трудомісткості та роботу за прогресивними нормами.

До одноразових премій відносяться такі премії:

- за виконання особливо важливих завдань;
- премії до ювілейних дат.

Ці премії виплачуються з фонду матеріального заохочення.

Постійні премії, які передбачаються системою оплати праці є частиною заробітної плати робітників і службовців, і адміністрація повинна їх виплачувати завжди, коли виконані всі конкретні показники та умови преміювання. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання, розміри премій передбачаються в заводських положеннях про преміювання. Премії по цим положенням є невід'ємною частиною відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці.

Встановлення розміру премії і порядок її обчислення регламентується системою преміальних положень.

В ринковій економіці стимулювання пов'язано з участю у прибутках, розподілі самого прибутку між працівниками або нарахуванні дивідендів на акції працівників акціонерних товариств.

Основою нарахування конкретних сум коштів є система “оцінки за-слуг”, тобто система оцінки ефективності індивідуальних результатів праці робітників з урахуванням їх особистих якостей ставлення до праці.

Така система базується на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці робітника, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Система бальної оцінки результатів праці робітників

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коеф.				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
<i>I. Майстерність</i>						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
<i>II. Зусилля</i>						
3. Фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Розумові та візуальні	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
<i>III. Відповідальність</i>						
5. Виконання норм праці та виробничих (нормативних) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання устаткування	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Додержання техпроцесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Рациональне використання сировини та матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість робіт та продукції	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки оточуючих робітників	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
<i>IV. Умови праці</i>						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Неминучі ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
<i>V. Особиста оцінка</i>						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Використання такої оцінки передбачає розробку рівнів кожного показника за п'ятибальною системою.

Приклад шкали бальної оцінки показника, який залежить від стажу роботи.

Стаж роботи за професією, років	до 1	від 1 до 3	від 3 до 7	від 8 до 12	більше 12
Бальна оцінка, балів	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

Таку оцінку рекомендується здійснювати один раз на рік. За подання безпосереднього керівника заповнюється індивідуальна карта кожного робітника. Ці картки аналізуються комісією під керівництвом начальника цеху. На основі цих оцінок приймаються відповідні рішення щодо заохочення робітників, виплати винагороди за вислугу років, винагороди за підсумками роботи за рік.

Системи преміювання працівників, у тому числі робітників, можна класифікувати за такими ознаками:

- за об'єктом стимулювання – індивідуальні й колективні;
- за кількістю показників, поліпшення яких стимулюється. – прості й складні;
- за характером зростання заохочувальних виплат – пропорційні, прогресивні, регресивні.

Індивідуальне преміювання слід використовувати лише тоді, коли організація виробництва передбачає роботу кожного з членів колективу незалежно від інших, за наявності обліку індивідуальних результатів праці, коли виконуються ті види робіт, що потребують особливих навичок, роботи на унікальному обладнанні тощо. У цьому разі всі показники та умови преміювання встановлюються безпосередньо за професіями або видами робіт, а премія нараховується на основну заробітну плату кожного окремого робітника залежно від індивідуальних результатів роботи.

Колективне преміювання може використовуватись як за колективною, так і за індивідуальною організацією праці. Його мета – зацікавити робітників у загальних, кінцевих результатах роботи бригади, дільниці, цеху.

Колективну премію нараховують залежно від виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху). Надалі колективну премію розподіляють між працівниками з урахуванням їх особистого внеску, виходячи з основної заробітної плати, відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі (КТУ).

У попередні роки розподілом нарахованої премії між членами бригади займався сам колектив. Це означало, що трудовий внесок конкретного виконавця оцінювали не роботодавець, а колектив. Це мало певний сенс тоді, коли і роботодавець і найманий працівник були співвласниками загальнодержавної власності.

Тепер же, коли в більшості трудовий колектив не є власником, то він не може брати на себе функції оцінювати своїх членів. Тому, на нашу думку, розподіл премії між членами колективу має бути функцією роботода-

вця з урахуванням пропозицій колективу щодо оцінювання внеску окремих виконавців. У випадку ж незгоди колективу з тою чи іншою оцінкою, арбітром може бути профспілковий комітет.

Таблиця 3.10

**Показники зміни (підвищення, зниження)
базових рівнів КТУ членів бригади**

Показники	Розміри підвищення або зниження
1. Показники підвищення	
1.1. Високий рівень (вище середнього) виконання виробничих завдань.	+0,1 – 0,5
1.2. Виконання робіт за суміжними професіями або за відсутніх членів колективу.	+0,1 – 0,3
1.3. Висока професійна майстерність.	+0,1 – 0,2
1.4. Виявлення ініціативи в освоєнні і застосуванні передових методів праці.	+0,1 – 0,2
1.5. Практична допомога молодим робітникам.	+0,05 – 0,2
1.6. Економне використання сировини, матеріалів, інструменту, енергії.	+0,1 – 0,4
2. Показники зниження	
2.1. Невиконання виробничих завдань.	– 0,1 – 0,5
2.2. Недостатня професійна майстерність, що виявляється у виготовленні неякісної продукції, недотриманні технологічного процесу тощо.	– 0,1 – 0,3
2.3. Перевитрати сировини, матеріалу.	– 0,1 – 0,2
2.4. Порушення трудової дисципліни.	– 0,05 – 0,3
2.5. Порушення правил експлуатації обладнання.	– 0,05 – 0,2

Для того, щоб показники й умови преміювання стимулювали поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, важливо визначити рівень (вихідну величину) показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на певному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим органом, погоджується профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

В умовах нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачити в колективному договорі, зміні в який вносять за спільним рішенням сторін.

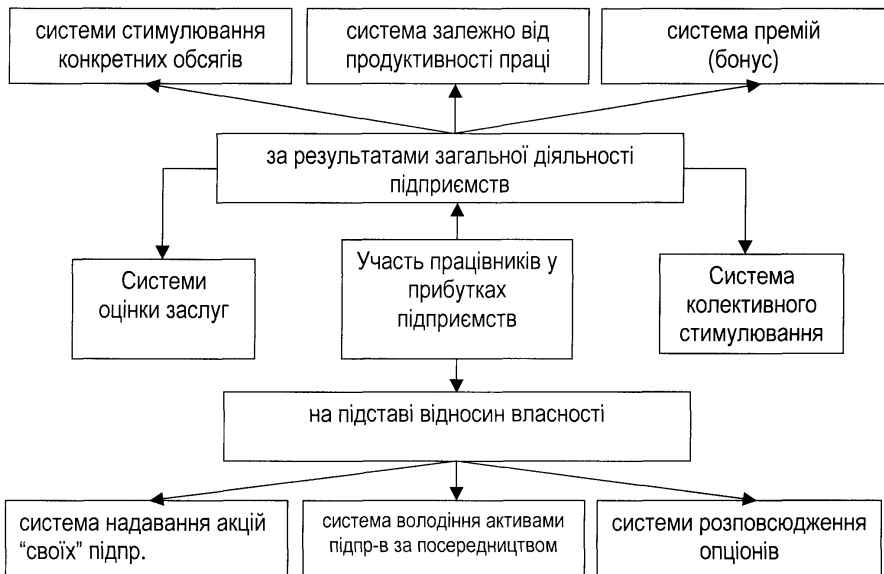


Рис 3.6. Преміальна система

3.3. Критерії встановлення винагород особливого характеру

Винагорода за працю повинна враховувати як результати праці працівника, так і вимоги, які пред'являються до нього, як до спеціаліста. При цьому система заробітної плати як результат пошуку справедливих критеріїв підлягає постійним змінам. Це відноситься до сучасних систем заробітної плати як в зв'язку із змінами в установках працівників, так і появою нових технологій в сфері виробництва та управління.

Як показує досвід, винагорода, заснована на традиційних системах заробітної плати, в більшості випадків малоефективна, щоб виконати вимоги відносно справедливої оплати праці. Винагорода, заснована виключно на тарифних сітках, часто критикується за те, що вона надає мало стимулів для підвищення результативності праці. Типова погодинна форма оплати праці характеризується недостатнім обліком індивідуальних результатів праці. Працівники приймають в розрахунок тверду погодинну оплату праці, в той час як роботодавцю треба калькулювати невизначені витрати по заробітній платі на продукцію, яка виготовляється. В дискусіях по системах заробітної плати, орієнтованої на результативність праці, вже довгий час продовжується критика традиційних відрядних систем заробітної плати, тим більше, що з розвитком погодинної оплати праці заробітна плата робітників все більше наближується до рівня відрядної заробітної плати. Сама відрядна заробітна плата часто рахується мало обгрунтованою. Тому варто було б покращити показники оцінки результатів праці. Для цього ми пропонуємо запровадження оплати праці стимулюючого типу.

Мета оплати праці стимулюючого типу – забезпечити ефективне матеріальне стимулювання розвитку національного виробництва.

Головним завданням оплати праці стимулюючого типу стає забезпечення відповідності величини заробітної плати кінцевим ринковим результатам виробництва і зростанню обсягів продажу товарів (послуг, робіт) за умов розширення ринкового попиту на продукцію. Кожна зі сторін цієї відповідності – результат праці та заробітна плата – є безумовною умовою реалізації іншої сторони. Працівник працює і досягає належних кінцевих результатів праці, розраховуючи на відповідну заробітну плату – грошову винагороду. Її величина визначається конкретними результатами, досягнутим рівнем продуктивності праці. Прагнення працівника до збільшення величини заробітної плати забезпечує більш повнішу реалізацію його трудових зусиль для досягнення найвищих кінцевих результатів виробництва.

Оплата праці стимулюючого типу вимагає тісного зв'язку заробітної плати з граничною продуктивністю праці і вартістю продукту праці. Засновником теорії граничної продуктивності є американський економіст Дж. Кларк. Йому належать таке класичне визначення заробітної плати: “Заробітна плата має тенденцію збігатися з продуктом, який може бути створений додатковою одиницею праці в будь-якому місці виробничої системи за умови, що підприємці створять для неї вигідне місце шляхом зміни характеру своїх підприємств і обладнання [163, с. 78]. Марксистська політична економія протиставляла теорії граничної продуктивності розуміння заробітної плати як перетвореної форми вартості (ціни) робочої сили, а для умов соціалізму – ідею (закон) розподілу за кількістю та якістю праці.

Стимулююча спрямованість оплати праці стає можливою за умови органічного взаємозв'язку величини заробітної плати із кінцевими вартісними результатами виробництва. Кінцеві результати виробництва є підсумком діяльності колективу працівників, зайнятих на всіх ланках даного економічного ланцюга: починаючи від розроблення інвестиційного проекту аж до збуту вироблених товарів. Лише на цій основі можна забезпечити відповідальність працівників за кінцеві результати виробництва. Саме за результатного способу оплата праці за своїм характером набуває природної форми: праця (виробництво) – продукт праці, (вартість товару) – заробітна плата.

Перший і найважливіший етап розробки систем стимулювання на підприємствах – чітке визначення змісту кінцевих результатів праці кожного окремого працівника.

“Чітке визначення результатів роботи а також постановка і оцінка цілей поліпшують мотивацію. Якщо немає зацікавленості в результатах і їх досягнення не контролюється, підлеглий відчуває, що його робота не має жодної цінності” [90, с. 174].

Кінцевими результатами праці можуть бути:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення технічного рівня і якості продукції;
- зниження собівартості продукції та економії всіх видів витрат тощо.

Показники результатів праці мають бути максимально об'єктивними, щоб не допустити їх імітації або видимості досягнення.

Матеріальне стимулювання результатів праці повинно спиратися на впровадження на підприємствах сучасних прийомів і методів реалізації виробництва. Йдеться про створення автоматичних робочих бригад, зручний режим виробництва, запровадження різних форм участі працівників у

прибутках і справах підприємства. На підвищення продуктивності праці і ефективності виробництва мусять “працювати”:

- надбавки за складність і напруженість в роботі;
- премію за економію матеріальних ресурсів;
- премію за впровадження нової техніки;
- винагороди за підсумками роботи за рік.

Доплати і надбавки рекомендується встановлювати на підставі системи “оцінки заслуг працівника”, виходячи з рівня його підготовки, професійного досвіду, відповідальності та рівня виробництва. (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Система оцінки ефективності роботи керівників,
професіоналів, фахівців та технічних службовців [93: 24]**

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка показників, коефіцієнт				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
<i>I. Підготовка</i>						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід і компетентність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
<i>II. Відповідальність</i>						
3. Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
4. Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
5. Складність функціональних обов'язків	0,05	0,15	0,10	0,15	0,20	0,25
<i>III. Керівництво</i>						
6. Ступінь керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Характер керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Масштаби керівництва	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
<i>IV. Особисті якості</i>						
9. Активність та ініціатива у роботі	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
10. Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00

При запровадженні цієї системи для кожного показника розробляється система рівнів та бальна оцінка цих рівнів за схемою наведеною у табл. 3.12.

**Схема бальної оцінки показника
“Своєчасність і повнота виконання функціональних обов’язків”**

Значення рівнів показника	Свої обов’язки виконує за вказівкою, а якість потребує постійної перевірки	Свої обов’язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю	Свої обов’язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам	Має місце несвоєчасне виконання обов’язків, але якість відповідає вимогам	Своєчасне та якісне виконання функціональних обов’язків самостійно
Бальна оцінка показника, балів	1	2	3	4	5

Дещо інша система оцінки пропонується для таких категорій працівників, як конструктори і технологи (табл. 3.13).

Система бальної оцінки результатів праці технічних працівників, що зайняті розробкою та впровадженням різних проектів

Чинники оцінки	Ступінь відмінності	Рівень бальної оцінки результатів праці в інтервалі
Термін виконання проекту, робіт	А	12–35
Якість виконання проекту, робіт	Б	98–108
Якість та своєчасність рішень, що прийняті під час розробки та впровадження проекту	С	84–97
Активність та ініціативність під час розробки та впровадження проекту	Д	36–59
Нові рішення під час розробки та впровадження проекту	Е	60–83

Технологія такої оцінки будується на тому, що кожен керівник щокварталу дає за спеціальною анкетою оцінку ефективності та якості праці кожного працівника, а спеціальна комісія дає щорічну “оцінку заслуг” кожного працівника.

Така оцінка дає можливість керівництву підприємства вжити заходів щодо стимулювання тих, хто добре працює, та покарання тих, хто працює незадовільно, аж до звільнення.

Засобами стимулювання у таких випадках є підвищення посадового окладу, встановлення доплат і надбавок, підвищення за посадою, а заходами покарання: зниження посадового окладу до мінімального розміру за даною посадою, переведення на нижчу посаду, звільнення з роботи тощо.

Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних методів оцінки заслуг. При цьому вибір факторів має тісно пов'язуватися з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо. У США, за свідченням фахівців, фірми частіше всього використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо.

Заслугує уваги багатофакторна модель оцінки заслуг, яка запропонована англійськими спеціалістами і включає набір п'яти факторів і такої ж кількості ступенів (А; В; С; Д; Е), а саме:

1. Швидкість виконання роботи, проекту:
 - А – дуже повільно;
 - В – повільно;
 - С – середньо;
 - Д – швидко;
 - Е – дуже швидко.
2. Готовність приймати рішення:
 - А – перекладає відповідальність на іншого;
 - В – ухиляється від відповідальності;
 - С – середній рівень;
 - Д – любить приймати рішення;
 - Е – шукає відповідальну роботу.
3. Ініціативність в роботі:
 - А – йде проторованою дорогою;
 - В – зрідка подає пропозиції;
 - С – середній рівень;
 - Д – часто подає оригінальні пропозиції.
4. Ставлення до колективу:
 - А – активний антагоніст;
 - В – пасивний антагоніст;
 - С – нейтральний;
 - Д – пасивно контактований;
 - Е – активно контактований.

Одним з важливих важелів оплати праці стимулюючого типу є преміювання, тобто запровадження таких систем оплати праці в яких крім ос-

новної заробітної плати велику роль відіграють різні форми та системи преміювання.

Основними показниками для преміювання є:

- продуктивність праці;
- якість продукції та виробів;
- дисципліна праці;
- використання робочого часу та устаткування;
- оволодіння суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації.

В кожній галузі на кожному підприємстві до систем матеріального стимулювання треба підходити, виходячи з конкретних завдань які ставляться перед галуззю або підприємством.

Мотивуючи силу премії повинні бути більше, ніж стабільно визначених надбавок. Постійна частина заробітку формується на тарифних умовах. Інша – змінна – є гнучкою для того, щоб заохочувати досягнення заздалегідь визначеної мети. На премії доцільно спрямовувати 50–70% зекономлених ресурсів. Серед дослідників переважає думка, що основна, базова оплата праці не повинна перевищувати 60–70% загального заробітку.

Заслуговує на увагу система оплати праці як оплата по заслугах. З метою стимулювання ефективності праці використовується вагомий щорічний додаток до зарплати працівникам, що найбільше відзначилися, оцінювання результатів праці робиться контролерами, які складають річні звіти по результатах роботи підконтрольних їм працівників.

У фірмах, що мають так званий внутрішній ринок праці, тобто роботодавець з метою наявності у кандидата на вакансію таких властивостей, як сумлінність, гнучкість, зацікавленість у роботі тощо, приймає його на роботу низької кваліфікації. Згодом оцінивши можливості кандидата, приймається рішення про його переведення на складнішу роботу.

За таких умов у роботодавців з'являється додаткова можливість стимулювання працівників на роботі з перспективою зробити кар'єру в даній фірмі. Зрозуміло, що працівники таких фірм – це люди, які надають великого значення поточній вартості винагороди за усю свою кар'єру аж до виходу на пенсію. У роботодавців же існують широкі можливості щодо розробки політики винагород, оскільки рівень оплати на кожному етапі кар'єри працівника і швидкість просування на черговий щабель можуть визначатися даним підприємством у широкому діапазоні, хоч воно і обмежено необхідністю пропонувати привабливу поточну вартість винагороди за усю кар'єру.

Варіантів послідовності оплати працівників на окремих щаблях їхньої кар'єри може бути кілька. Наприклад, як для роботодавців, так і для працівників може бути вигідна система, за якої на початковому етапі кар'єри працівникам “недоплачують”, зате на пізніших етапах “переплачують”. Ця система дозволяє працівникам отримувати вищу поточну вартість винагороди у порівнянні з іншими можливими варіантами. Пояснюється це такими причинами.

По-перше, така система найбільш приваблива для тих працівників, які збираються установити довготривалі відносини зі своїми роботодавцями і працювати досить зацікавлено, щоб не бути звільненими до отримання своєї відкладеної винагороди. Згода працівника на таку оплату є сигналом для роботодавця про істинні наміри першого, відомості про які він не зможе отримати будь-яким іншим шляхом.

По-друге, ця система досить ефективно стимулює старанну і цілеспрямовану працю виконавця, а роботодавця звільняє від необхідності витрачати надто багато засобів на контроль за його роботою, бо протягом кількох років не складно виявити несумлінних працівників і викреслити їх зі списків кандидатів на отримання, підвищеної нагороди. За такої системи оплати усі працівники докладають більше зусиль у роботі і тому їхня винагорода має тенденцію перевищувати загальну винагороду за інших систем.

У механізмі стимулювання праці повинні бути закладені, крім позитивних, і негативні стимули, зокрема фінансові. Останні – це сукупність стимулів штрафного характеру, дія яких спрямована на тих працівників, які з суб'єктивних причин не підкоряються нормативним вимогам організації виробництва. Негативні стимули, як і позитивні, поділяються на матеріальні, моральні й соціальні, що пояснюється необхідністю комплексного впливу на всю сукупність інтересів працівника, який неналежним чином виконує свої функції у процесі суспільного виробництва.

Зміни у змісті, характері та суспільній формі праці у ринковій економіці вплинули на функції та завдання стимулювання праці. Співвідношення між функціями визначається економічною суперечністю стимулювання праці в цей період: з одного боку, воно виконує мотивуючу функцію, з другого – діє як примус до праці. Виконуючи відтворювальну функцію, стимулювання праці в той же час повинно виконувати і регулюючу. Це, в свою чергу, породжує протиріччя між фінансовими формами реалізації функцій стимулювання праці. У перехідний період суттєвих змін зазнає насамперед фінансовий механізм реалізації регулюючої функції стимулю-

вання праці. У командній економіці вона переважно виконувала роль перерозподілу трудових ресурсів, у ході ж становлення ринку праці вона звужуватиметься, оскільки не держава своїми пільгами та адміністративними заходами здійснюватиме перерозподіл трудових ресурсів у країні, а закони попиту й пропозиції. Але при цьому слід так налагодити фінансовий механізм перехідної економіки, щоб він сприяв максимальному залученню до суспільного виробництва працездатного населення. Наприкінці 90-х років в Україні спостерігається протилежне: зростає як відкрите, так і приховане безробіття, що гальмує процес фінансової стабілізації.

Підвищенню ефективності виробництва сприяє застосування спеціальних систем преміювання за:

- реалізацію продукції на експорт
- створення, освоєння та впровадження нової техніки, прицезійних технологій, нових видів продукції
- збирання, зберігання, сортування та здавання вторинної сировини
- економію палива, електроенергії, тепла та інших енергоносіїв.

Працівникам, для яких неможливо визначити результати роботи пропонується встановлювати систему роботи з урахуванням своєчасного виконання функціональних обов'язків.

З метою утримання кваліфікованих кадрів підприємства, виходячи із своїх фінансових можливостей, можуть запроваджувати виплату винагороди за результатами роботи підприємства за рік та за вислугу років.

Винагороду за результатами підприємства за рік прямо пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства. Її розмір пов'язується зі стажем його роботи на підприємстві виходячи з такими параметрами визначення розміру винагороди:

- стаж роботи приймається в межах 1–20 років;
- величина заробітку може бути прийнята із середньомісячної заробітної плати працівника за минулий рік.

Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та забезпечення на цій основі високої конкурентноспроможності підприємства його прибутковості безпосередньо пов'язані з пошуком, використання внутрішніх резервів, до яких належить зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг).

Успішне вирішення цього завдання значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання.

Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. До-

повнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників, ці елементи значно підвищують гнучкість і дійовість організації оплати праці. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, відданість фірмі, творче ставлення до роботи, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального й морального заохочення з огляду на таке. Як свідчить практика й дані спеціальних соціологічних і психологічних досліджень, людям притаманні висока адаптивність і швидке звикання до незмінної, усталеної системи стимулювання. Якщо позитивне підкріплення (заохочення) стає очікуваним (передбачуваним), то воно втрачає свою мотивуючу силу – працівник просто перестає реагувати на нього. Більше того, відсутність такого очікуваного підкріплення породжує негативні емоції, невдоволення і сприймається як несправедливість, відтак замість мотивуючого ефекту з'являється демотивуючий. На думку психологів, одне з правил правління мотивацією можна сформулювати так: не передбачувані та нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані й прогнозовані.

Слід також зазначити, що за допомогою одноразових премій і винагород можна виправити в оплаті праці, які часто виникають на виробництві, прискорювати вирішення термінових, непередбачених завдань, винагороджувати показники та характеристики трудового внеску, які не враховуються постійними заохочувальними системами.

Серед одноразових премій привертає увагу винагорода за виконання особливо важливого завдання. За радянських часів організація праці і виробництва, як відомо, ніколи не відзначалась високою якістю. Дефіцити, простої та аврали були постійними. За таких умов до особливо важливих виробничих завдань нерідко належала робота у поза робочий час, або у вихідні дні в кінці місяця коли “штурмувалось” виконання місячного планового завдання.

За нових економічних умов має відбутися трансформація процесів заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань.

Головна її ознака – значне скорочення сфери застосування з таких причин.

По-перше, відпала необхідність “штурмувати” виконання планів, що доводяться в централізованому порядку. Плани розробляє само підприєм-

ство й у разі необхідності воно їх коригує. По-друге, виконання термінових замовлень стає можливим за рахунок раціональнішої організації виробництва і праці, високої мобільності виробництва і, як правило, без додаткової оплати. За необхідності може бути встановлено надбавку на строк виконання термінового завдання. Проте це не виключає можливості використання зазначеного виду заохочення, але за якихось не передбачуваних обставин – ліквідація аварії, усунення раптових неполадок, наслідків стихійного лиха, термінового замовлення тощо. На кожному підприємстві доцільно мати положення про порядок заохочення працівників за виконання особливо важливих (не передбачуваних) робіт.

Другим видом поширеного одноразового заохочення виступало на той час заохочення переможців внутрішнього виробничого соціалістичного змагання. Різноманітних форм значення було досить багато, їх підсумовували регулярно і вручення премій переможцям було масовим явищем. Проте мотивуючої ролі воно знову ж таки не відіграло. Перешкодою тому були формалізм у змаганні.

Потребує змін і колишня практика заохочення переможців внутрішньовиробничого змагання. Водночас зазначимо, що відмова від тогочасних форм змагання, від “зарегламентованої” системи його організації не означає, що змагальність на виробництві взагалі втратила своє значення. Повністю втратило сенс так зване “соціалістичне” змагання з його ідеологічними атрибутами. Проте дух змагальності, суперництва, здорової конкуренції, притаманний ринковим умовам господарювання, потребує відродження внутрішньовиробничого змагання, а отже, і запровадження системи заохочування його переможців.

Нині на багатьох акціонерних підприємствах проводяться конкурси на звання “Кращий за професією”, “Кращий раціоналізатор”, запроваджуються інші форми конкурсної оцінки (“Краще робоче місце”. “Підрозділ високої якості роботи” і т. п.).

Виробниче змагання між підрозділами підприємства слід організувати окремо за такими групами: основне виробництво, допоміжне виробництво, структурні підрозділи апарату управління. Виділення однорідних підрозділів в окрему групу має сприяти забезпеченню порівнянності результатів їх діяльності та об’єктивності підсумків змагання. Важливою складовою розробки умов змагання є визначення показників, за якими підсумовують результати змагання. Це має бути обмежений набір чітко визначених показників, які всебічно й об’єктивно характеризують кінцеві

результати діяльності підрозділу. До такого переліку не слід включати показники, що масово використовувалися раніше: кількість випадків порушення трудової дисципліни, охоплення бригадною формою організації праці, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію тощо. Оцінки реальних економічних результатів вони безпосередньо не стосуються.

Під час підсумовування результатів змагання показники треба порівнювати переважно з попереднім періодом або з нормативними значеннями. наявними можливостями. Порівняння з плановими завданнями має відійти на другий план, хоча й воно можливе за умови обґрунтованості цих завдань, формування їх на основі прогресивних нормативів.

3.4. Сутності форми і моделі оплати праці в промисловості

Зміна системи заробітної плати відбувається значно повільніше ніж зміна її форм. І чим більше змін у формах оплати, тим більш показовою є функціональна діяльність певної системи оплати праці.

Розвиток ринкових відносин надав поштовху різних форм оплати праці в структурах недержавної форми власності. Схема оплати праці в компаніях, що займаються розповсюдженням товарів широкого вжитку, виглядає наступним чином. Кожен розповсюджувач отримує винагороду у вигляді щоденного заробітку, виходячи з виконання ним норми продажу товарів. Належить відмітити, що кожна фірма має свою шкалу нарахувань, виходячи з обсягів реалізації товарів від того, наскільки добре ця фірма завоювала ринок збуту та споживачів. Зазвичай щоденні виплати становлять собою прогресивну шкалу, за принципом: більше реалізував - більше отримав.

1. Трохи іншою є система оплати праці в таких компаніях, які розповсюджують продукцію шляхом постійного залучення нових дистриб'юторів. Суть такої системи оплати праці полягає в тому, що чим більше кожний з розповсюджувачів залучить до себе помічників і тим самим створить свою мережу, тим більше буде його заробіток. Схема оплати тут виглядає трохи інакше. Залежно від персонального обсягу продажу і від того, на якому рівні знаходиться даний розповсюджувач (тобто, чи створив він уже мережу і має у себе в підпорядкуванні людей або торгує сам, що означає наднизький рівень організації), формується його заробітна плата. В різних організаціях устанавлюється різна кількість рівнів, які залежать від розгалуженості організації. Найчастіше зустрічається 7-8 рівнів. Шкала оплати при цьому наступна:

Таблиця 3. 14

Шкала оплати праці робітників

Рівень організації	Персональний обсяг реалізації продукції. %				
	\$50 \$100 \$100 \$100				\$100
	Рівні організації в підпорядкуванні				
	1-3	1-3	4-6	7-11	12+7 перших рівнів
1	7	10	5+2=7	5+4=9	5+6=11
2	7	10	10+2=12	5+4=9	5+6=11
3	7	10	10+2=12	10+4=14	10+6=16
4	7	10	10+2=12	10+4=14	10+6=16
5	7	10	10+2=12	10+4=14	10+6=16
6	5	–	10+2=12	10+4=14	5+6=11
7	4	–	10+2=12	10+4=14	5+6=11

Така шкала оплати розповсюджувача (дистриб'ютора) дозволяє урахувати його участь у прибутках фірми. Однак це тільки база, далі в залежності від розгалуженості мережі реалізаторів дистриб'ютор отримує звання: екзекутив, амбасадор, менеджер, супервайзер і консультант. І в цьому випадку заробітна плата вже визначається як від посади, так і від обсягу продажу.

Таблиця 3.15.

Мотиваційне поле

Посади	Сукупний обсяг реалізації (ум. грош.од.)	Премії. %		
		I ступень	II ступень	III ступень
Екзекутив	до 6000	20	–	–
Менеджер	до 9000	–	15	–
Супервайзер,	до 10000	10	5	10
Консультант.	вище 10000	20	15	10

Таким чином, система змушує будь-кого, хто попав в неї, все більше й більше працювати, щоб забезпечити своє благополуччя та добробут фірми. При такій системі цей принцип змушує людину в гонитві за заробітком працювати на майбутнє, яке в умовах сьогодношньої ринкової економічної ситуації є надто примарним.

2. Абсолютно інша оплата праці в деяких фірмах, зайнятих посередницькими операціями. По закінченні місяця розраховується загальний обсяг комерційної винагороди (КВ), із якої віднімається сума КВ комерційного директора.

Сума, яка залишилась, розподіляється наступним чином:

1. 30% підлягає розподіленню в рівних долях серед менеджерів із продажу;

2. 40% розподіляється пропорційно обсягу продажу кожного менеджера;

3. 20% розподіляється пропорційно кількості покупців кожного менеджера за розрахунковий місяць;

4. 10% розподіляється пропорційно кількості знов залучених до співробітництва покупців за розрахунковий місяць. Часто в таких фірмах використовують різні за розмірністю коефіцієнти, які, на думку авторів, відображають вклад керівництва фірми в спільний результат праці. Величина цих коефіцієнтів варіюється від 3,8 до 5,6. Якщо взяти, наприклад, коефіцієнт 5,2, то сума КВ для менеджера складе 57,7% від суми КВ, оскільки розраховується за формулою:

$$КВ = \frac{100}{5,2} \times Ч_{M} \quad (3.1)$$

де Ч_М – кількість менеджерів фірми.

Якщо фірма виконала план на 100%, то на оплату праці спрямовується від 2 до 5% обсягу обігу. Якщо план виконано на 75-99,9%, то на КВ спрямовується від 1,5 до 3,5%, і якщо план виконано менше ніж на 75%, то на КВ спрямовується тільки 1%. Така система оплати, з одного боку, стимулює ріст обсягів продажу, з іншого – дозволяє дуже диференційовано підходити до вкладу менеджера в спільні результати роботи.

Одним з елементів організації заробітної плати є преміювання, яке кілька років тому було одним з найбільш діючих стимулюючих моментів у досягненні кращих результатів роботи. В теперішній час про премії майже не говорять, однак деякі спільні підприємства почали впроваджувати у себе цей прийом. Причому, премія складається з трьох рівних частин: за виконання цілей компанії, індивідуальні задачі та роботу в команді. Три компоненти разом складають від 0 до 100%. Виплата здійснюється щокварталу за результатами виконання цих трьох вимог.

3. Дуже простою є форма оплати праці в ряді невеликих спільних українсько-німецьких підприємств. Кожний робітник у такій фірмі має обговорений розмір заробітної плати. При цьому щоденно директор фірми встановлює обсяг задач кожному співробітнику, який той зобов'язаний виконати. Якщо робота термінова і потребує додаткового часу, то в будні

кожен час затримки на роботі оплачується с коефіцієнтом 1,5, а в суботні та вихідні – 2,0. Якщо робітник затримується на роботі, він відмічає в спеціальному журналі обліку кількість затраченого часу, обов'язково вказуючи те, що було зроблено за цей час. Така система привчає до порядку та не допускає обману та приписування годин.

Приємно усвідомлювати, що паростки незвичної для нас японської системи оплати праці почали з'являтися в нашій сфері послуг. Так, в деяких приватних ресторанах відвідувачам видають фішки-білети, які ті повинні віддати комусь із персоналу ресторану, хто сподобався своєю роботою або відношенням до клієнта. Якщо таких не було, фішки-білети повертаються. По закінченні року, півроку або кварталу (строк установлюється дирекцією) здійснюється преміювання робітників цінними подарунками або грошовою премією, виходячи з наявності фішок-білетів у працівника ресторану. Розрахунок простий: сума коштів на преміювання – загальна кількість розданих фішок, а сума індивідуального преміювання - кількість фішок у співробітника.

Такий підхід стимулює бажання працювати краще, уважніше відноситися до клієнтів, що, відповідно, відображається на рейтингу ресторану.

Наведені приклади нових форм оплати праці – тільки невелика частина функціонуючих у теперішній час. Виходячи з цього, можна впевнено сказати, що розвиток ринкових відносин спонукає шукати нові форми, змушує керівників роздивлятися заробітну плату як основний елемент, що визначає ефективність роботи фірми, оскільки в залежності від того, як організована заробітна плата, у значній мірі залежить відношення людей до роботи, а від цього і процвітання фірми.

3.5. Зарубіжні моделі побудови системи преміювання працівників

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працівників, винятково важлива роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання.

Нагадаємо, що одне із засадничих правил сучасного менеджменту стверджує: “Робиться тільки те і тільки так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів – від керівника до вахтера – працюють згідно з чинною системою винагород. Серйозною перешкодою для досягнення високих результатів є завелика невідповідність між поведінкою, якої вимагають, і поведінкою, яку винагороджують”.

За критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Участь працівників у прибутку

У сучасних умовах зростає роль мотивації праці завдяки активному розвитку стратегії залучення і партнерства, поступовому витісненню нею стратегії підпорядкування і жорсткого контролю.

Великого значення для стимулювання праці персоналу набуває його участь у прибутках, тобто розподіл певної частини прибутку підприємства, організації між працівниками. Такий розподіл може здійснюватися у формі грошових виплат або у формі розповсюдження між працівниками акцій підприємства.

Поширення різних форм участі працівників у прибутках обумовлено тим, що найдосконаліші системи індивідуальної або колективної оплати праці не завжди здатні забезпечити заінтересованість працівників у стабільно високих загальних результатах діяльності підприємства. Справедливий, чіткий і зрозумілий для всіх розподіл частин прибутку між власниками, адміністрацією, фахівцями, службовцями і робітниками все більше стає основою не тільки належного соціально-психологічного клімату, а й подальшого розвитку організації.

Додаткові виплати з прибутків залежать від багатьох обставин, зокрема від рівня витрат на виробництво і цін, конкурентних позицій і фінансової ситуації підприємства тощо. Їх розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами у рамках проведення

колективних переговорів на підприємстві, зазвичай під час укладення тарифних угод.

Як свідчить зарубіжний досвід, частка працівників у прибутках визначається за результатами загальної діяльності підприємства або на основі відносин власності.

У першому випадку системи участі у прибутках трансформуються у такі системи:

- оцінки заслуг;
- стимулювання конкретних обсягів робіт, продажу та ін.;
- участі в прибутках залежно від продуктивності;
- преміальних виплат, бонусів;
- колективного стимулювання.

Оцінка заслуг передбачає оцінювання трудових результатів працівника за певними критеріями. При цьому для кожного критерію існує система балів. Для розрахунків оцінки на різних рівнях установлюються відповідні норми. Показник діяльності працівника розраховується періодично. Величину додаткової понад заробіток за тарифом винагороди визначають за підсумковими результатами.

Стимулювання конкретних обсягів продукції, робіт, обсягів продажу тощо доцільно застосовувати в структурних підрозділах з кінцевими результатами діяльності, які наділяються власним бюджетом. У такий спосіб установлюється прямий зв'язок між ефективністю праці підприємства і його прибутковістю.

Розподіл прибутку, пов'язаний із підвищенням продуктивності, здійснюють у такий спосіб, щоб зменшити питомі витрати через заохочення більш високої продуктивності праці без збільшення витрат, що пов'язані зі збільшенням трудомісткості. При цьому найчастіше розраховують так званий загальний коефіцієнт через співвідношення сукупних витрат на робочу силу та обсягу реалізованої продукції. Це співвідношення береться за базовий рівень коефіцієнта. На основі цього коефіцієнта й обсягу продукції, що реалізується за конкретний період, розраховують припустимі витрати на робочу силу, які порівнюють з фактичною заробітною платою. Якщо витрати нижчі за припустимі, виплачується премія персоналу в розмірі 40–75% від отриманої економії (зростання прибутку). Решта використовується на заміщення авансованого капіталу, розвиток підприємства тощо.

Щодо преміальних виплат, то розмір премій повинен пов'язуватися не з рівнем основної заробітної плати, а з поліпшенням конкретних показ-

ників діяльності підприємства та внеском кожного працівника у загальну справу (більш-менш точно визначеним).

Колективне стимулювання доцільно застосовувати тоді, коли заохочення працівників можливе лише на груповій основі. У більшості випадків груповий бонус розподіляється у тій самій пропорції, що й основна заробітна плата.

Участь у власності сприяє заінтересованості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємств, зміцненні його фінансового стану, оновленні виробництва і реалізується здебільшого через надання працівникам акцій “свого” підприємства. Володіння працівниками акціями забезпечує їм одержання відповідних дивідендів, а також сприяє мобілізації особистих збережень громадян для інвестування у виробництво.

У багатьох країнах все більше практикуються аукціони акцій, тобто підписка або продаж акцій за пільговими умовами, проте без права їх продажу протягом кількох років.

Значного поширення участь у прибутках набула в Японії, що є однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників і високої конкурентоспроможності виробленої ними продукції або надаваних послуг. Більшості постійно зайнятих працівників два рази в рік із частини прибутку виплачуються бонуси (премії), які становлять приблизно четверту частину заробітку. У системі участі, заснованій на показниках балансового прибутку, зв'язок збільшення прибутку з внеском самого працівника не настільки очевидний. Тому нерідко вводяться системи заохочення, пов'язані з результатами виробничої діяльності: зниження витрат виробництва, зростання продуктивності праці тощо.

Організація преміювання працівників.+

Преміювання виконує функції забезпечення заінтересованості працівників у результатах праці. Важливими елементами організації преміювання є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій, періодичності преміювання, категорії персоналу, яким виплачують премії, порядку їх виплати.

На окремих підприємствах залежно від конкретних виробничих і організаційно-технічних умов розробляється власником або уповноваженим органом щорічне преміальне положення, яке погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток. В умовах нестабільної роботи підприємств протягом року можуть змінюва-

тися деякі параметри преміальної системи, що має передбачатися в колективному договорі згідно зі спільним рішенням сторін, що його уклали.

На підприємствах передбачається застосування основних і додаткових показників, а також умов преміювання.

Основні показники мають відбивати важливі напрями виробничої діяльності підприємства і його підрозділів і впливати на ефективність і якість роботи, кінцеві результати виробництва. У разі їх перевиконання розмір премії збільшується, а невиконання – не виплачується взагалі.

З метою стимулювання певних досягнень колективів або окремих працівників установлюються додаткові показники, невиконання яких супроводжується зниженням розміру премії.

Поряд з показниками (основними і додатковими) для багатьох категорій працівників установлюються основні й додаткові умови преміювання. До перших належать важливі вимоги, невиконання яких є підставою для позбавлення премії взагалі; до других – менш важливі вимоги, у разі невиконання яких премія знижується до 50%.

Застосування показників та умов преміювання залежить від специфіки виробництва, функціональних особливостей різних груп і категорій працівників.

Розрізняють індивідуальне та колективне преміювання робітників.

Індивідуальне преміювання застосовується у тому разі, коли з огляду на специфіку виробництва мають враховуватися індивідуальні результати праці, незалежно від результатів праці інших робітників. Показники й умови преміювання встановлюються за окремими професіями або видами робіт. Премія розраховується на основну заробітну плату кожного робітника залежно від індивідуальних результатів роботи.

Колективне преміювання застосовується як за колективної, так і індивідуальної організації праці, з тим щоб стимулювати робітників до досягнення найкращих загальних, кінцевих результатів роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху) залежно від виконання колективних показників діяльності. Колективну премію розподіляють між працівниками залежно від особистого внеску, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі.

Показниками й умовами преміювання робітників, бригад, цехів і дільниць є:

- виконання і перевиконання особистих (бригадних) планів,
- нормованих завдань, технічно обґрунтованих норм;

- підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції;
- підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності;
- бездефектне виготовлення продукції, економія пального, енергії, сировини, матеріалів, зменшення браку та ін.

Під час преміювання за кількісні показники обов'язково мають ураховуватися показники якості продукції, що випускається, або виконуваних робіт, і навпаки, преміювання за якісні показники не може здійснюватися без урахування виконання норм виробітку, завдань виробничого плану дільницями, змінами або цехами тощо. Наприклад, верстатники на машинобудівних підприємствах преміюються за виконання і перевиконання технічно обґрунтованих норм за умови якісного виконання робіт.

Преміювання робітників за підвищення коефіцієнта використання устаткування застосовується на тих підприємствах, у цехах, на дільницях і в бригадах, де забезпечені висока якість норм, яка характеризує ступінь використання устаткування, точний облік кількості і причин простоїв у роботі.

Для цього визначається нормативний коефіцієнт завантаженості устаткування на базі його продуктивності, максимально можливого фонду часу його роботи, регламентованих втрат часу, а також запланованих втрат часу робітника. Його розраховують за групами однотипного устаткування. Розмір премії залежно від виконання норми виробітку за окремими професіями залежить від ступеня досягнення нормативного коефіцієнта.

Відповідно до цієї шкали під час визначення фактичного коефіцієнта використання устаткування враховується тривалість простоїв устаткування з причин, які не залежать від робітників. Умовою преміювання робітників за даним показником може бути поліпшення якості продукції, що випускається (рівень здавання продукції з першого подання, сортність продукції та ін.).

На багатьох підприємствах зросла роль преміювання за поліпшення якісних показників, яке може застосовуватися самостійно або в поєднанні з кількісними показниками (виконання місячних виробничих завдань, технічно-обґрунтованих норм тощо).

Застосування такої шкали забезпечує зацікавленість робітників як у поліпшенні якості продукції, так і в підвищенні продуктивності праці.

Загальні вимоги до побудови системи преміювання

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працівників, винятково важлива роль

належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання.

Нагадаємо, що одне із засадних правил сучасного менеджменту стверджує: “Робиться тільки те і тільки так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів – від керівника до вахтера – працюють згідно з чинною системою винагород. Серйозною перешкодою для досягнення високих результатів є завелика невідповідність між поведінкою, якої вимагають, і поведінкою, яку винагороджують”.

За критерій ефективності будь-якої системи преміювання слід брати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога ліпших індивідуальних і колективних результатів праці, у якомога повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її виявленням, практичною реалізацією, стає досягнення стратегічних і тактичних цілей членами колективу і підприємством у цілому: здобуття бажаних індивідуальних результатів та відповідної винагороди за ці результати, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Обов’язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- визначення розмірів премій та джерел їхньої виплати;
- перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню;
- визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій.

Забезпечити найприйнятніший вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання можна дотриманням певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. У преміальній системі, що має обов’язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливим є розподіл “навантаження” між ними.

Загальні засади використання мотиваційного потенціалу умов і показників преміювання є такими. Беручи загалом, умови – це ті показники, досягнення яких є тільки підставою для виплати премії. Розмір же премії має залежати від показників преміювання, тобто від їхнього рівня, динаміки тощо.

Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

У разі невиконання основних умов преміювання премію, як правило, не сплачують, а в разі невиконання додаткових – сплачують у менших розмірах (у межах до 50%). За перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії треба збільшувати.

Друга вимога. Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежали від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Наявність конкретних “вузьких місць” на виробництві змушує спрямувати зусилля окремих виконавців, усього колективу на поліпшення певної сфери виробничої діяльності. При цьому важливо забезпечити “диверсифікацію” показників і умов преміювання, “прив'язку” їх до завдань підрозділів та функціональних обов'язків виконавців.

Припустімо, що “вузьким місцем” є виконання договірних зобов'язань на доставку продукції. Для працівників вищої та середньої керівної ланки – директора підприємства, його заступника з виробництва, начальників складальних цехів, керівників провідних служб заводоуправління (економічного відділу, відділу маркетингу, фінансового, технологічного), на яких передовсім покладається відповідальність за виконання договірних зобов'язань, показником (умовою) преміювання може бути виконання зобов'язань щодо поставок продукції згідно з укладеними угодами в цілому по підприємству.

Але для поліпшення загального стану справ щодо виконання поставок цього ще не досить. Треба збільшити зацікавленість у виконанні планів поставок також робітників і службовців цехів. Система преміювання цих категорій персоналу має включати такі показники й умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіка здавання виробів на склад, ритмічність виробництва, тобто показники, досягнення яких безпосередньо залежать від трудових зусиль робітників і службовців.

Слід підкреслити, що умови господарювання, притаманні ринковій економіці, потребують суттєвих змін показників преміювання, якісного їх урізноманітнення проти тих, що використовувалися в минулому. Як приклад розгляньмо порядок визначення показників преміювання керівників та головних спеціалістів підприємств, що може бути використаний для побудови сучасних систем преміювання.

Ураховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному й соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні спеціалісти розв'язують питання розвитку виробництва та поліпшення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

1. Показники оцінки ефективності виробничого-господарської діяльності.

2. Показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності. 3-поміж показників першої групи виділимо такі:

1) показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству і в розрахунку на одного працівника чи акціонера);

2) приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в поточному періоді проти попередніх періодів роботи підприємства;

3) частка продукції підприємства в загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства). До показників другої групи слід віднести передовсім такі:

1) показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позиковими і власними коштами підприємства);

2) показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної та сертифікованої продукції в загальних обсягах виробництва, співвідношення цін на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);

3) показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Дослідження з інженерної психології довели, що оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, не-

обхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої їхньої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.

Отже, оптимальною буде кількість показників і умов преміювання на рівні 2–3, максимально допустимою – 4 чинника.

Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, тобто, щоб мотиваційний вплив одних не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що уможливають узгодження різноспрямованих інтересів. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то узгодити цю суперечність можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант – премія за здавання продукції з першого подання виплачується в разі виконання працівником виробничого завдання за встановленою номенклатурою. Можливі й інші варіанти ранжирування, узгодження умов і показників преміювання.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їхньої діяльності, необхідно визначити базу, вихідну величину та передбачити “технологію” визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

а) спрямовані на підтримання вже досягнутого (гранично високого, прийняттого чи допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

б) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) проти попереднього періоду або відповідного періоду торік, перевищення середнього за тривалий час показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо. Ясна річ, що не всі показники можна перевиконати. Так, наприклад, показник преміювання

“виконання договірних зобов’язань з поставок продукції” передбачає 100 %-ве виконання укладених угод, але не більше того, бо виконати можна лише стільки угод, скільки їх укладено. Натомість такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості передбачають поліпшення цих результатів діяльності в дуже широких межах.

Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Для розв’язання цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) треба врахувати безліч чинників: значення конкретного показника для виконання виробничих завдань, кількість стимулюючих показників, їхні вихідні рівні і можливості дальшого поліпшення, “трудомісткість” одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу “така сама премія за такі самі додаткові зусилля”, можна зробити висновок, що в разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.

Порівнювання трудових зусиль, потрібних для виконання різних показників, за які нараховується премія, річ непроста, а тому доручати це треба висококваліфікованим фахівцям підприємства. Найприйнятнішим є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує свого призначення, якщо премії надто низькі (менше за 10% тарифної ставки або посадового окладу).

“Технологію” визначення розмірів премії розглянемо на конкретному прикладі. Припустимо, потрібно визначити розміри премій службовцям підприємства, що для них основними показниками заохочення визначено: виконання плану поставки продукції за укладеними договорами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції. Попередня експертна оцінка показала, що співвідношення трудових зусиль, необхідних для досягнення зазначених показників, становить 0,5 : 0,3 : 0,2.

На підставі проведеного розрахунку до положення про преміювання пропонується включити такі розміри премій: за виконання на 100% плану поставки продукції за укладеними договорами – 15,0 відсотків; за 1% зростання продуктивності праці – 1,8 відсотка; за 0,1 пункту зниження собівартості продукції – 0,75 відсотка.

Сьома вимога. Для посилення мотиваційного потенціалу системи преміювання слід ураховувати “напруженість” показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

Одним з варіантів розв’язання цієї проблеми є додаткова диференціація премії, нарахованої за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість, інтенсивність трудового процесу. Так, наприклад, премія робітникам (колективам бригад), що нарахована за виконання виробничих (нормованих) завдань, може додатково коригуватися (підвищуватися або знижуватися) залежно від показників, що характеризують рівень використання обладнання та здавання продукції з першого подання.

Другий варіант – нарахована робітникам або колективам бригад премія за виконання виробничих (нормованих) завдань диференціюється залежно від виконання норм виробітку і якості продукції (обсягу браку у відсотках до всього обсягу випуску продукції). Можливі й інші варіанти додаткової диференціації.

Восьма вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи даліше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Інакше кажучи, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на ліпше, оскільки це від нього не залежить, то й преміювати за такі показники не має сенсу.

Дев’ята вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід ураховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і є можливою завдяки оперативному обліку. Для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути об’єктивніше визначені на підставі квартальної звітності. Однак безпосередньо в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлено і щомісячну періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі й довші періоди діяльності, за результатами яких нараховується премія.

Сказаним не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотиваційного типу. Зокрема, підлягають обов'язковому врахуванню ще й такі вимоги:

а) премію не можна нараховувати за результати обов'язкової діяльності працівника, що оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визнати доцільною виплату премії з мотивів, не пов'язаних з роботою (вихід на пенсію, скрутний матеріальний стан тощо);

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і надто часте преміювання перетворюється на стабільну форму виплат і перестає бути чинником - мотиватором.

Дотримання всіх цих вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистих цілей, так і цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляє власник або вповноважений ним орган, погоджує його з профспілковим комітетом і включає до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді постає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни до якого вносять за спільним рішенням сторін.

Досвід зарубіжних країн.

Почасова форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування. Це, як правило, системи, що передбачають преміювання за якісні показники роботи. Зміну орієнтації підприємців і менеджерів з кількісних на переважно якісні показники діяльності у сфері стимулювання праці цілком виправдано. Західний ринок уже перенасичено різноманіт-

ними товарами й послугами. Натомість ринки країн, що розвиваються, обмежено низькою купівельною спроможністю населення. У такій ситуації гонитва за кількістю продукції, як це було колись заведено в нас, утратила будь-який сенс. Тому управлінська та інженерна думка спрямовані передусім на можливе поліпшення якісних параметрів виробництва: оновлення продукції, розширення її асортименту, поліпшення екологічних характеристик, ефективніше використання обладнання, робочої сили, підвищення кваліфікації персоналу. І все це враховується в механізмах мотивації праці робітників і службовців.

За умов, коли необхідний темп та інтенсивність праці забезпечуються самою її організацією, робітника не треба преміювати за виконання й перевиконання планових показників. Виконання забезпечується системою управління та організації, а перевиконання нікому не потрібне. Тому в стимулюванні праці наголошують на підвищенні професійної майстерності, розкритті та максимальному використанні інтелектуального потенціалу працівників, їхньої ініціативи і творчості.

Звертаючись до практики преміювання в конкретних фірмах зарубіжних країн, наведемо такі приклади. У фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їхніх авторів – Скенлона і Ракера.

Перша з них ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється в пропорції від 1 до 3 між компанією і працівниками. Із суми, що призначена для преміювання працівників, одна п'ята спрямовується в резервний фонд, а решта розподіляється між персоналом залежно від трудового внеску кожного в загальні результати діяльності компанії. За своєю суттю ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату в розрахунку на одиницю продукції, забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці стосовно зростання заробітної плати, а отже, вона є найприйнятнішою для підприємств, де частка “живої” праці висока.

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно-чистої продукції, яка визначається як середня величина за кілька останніх років.

Розмір преміального фонду визначається так: фактичний обсяг умовно-чистої продукції помножують на “стандарт Ракера”. 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 конкретним працівникам до уваги беруть переважно якісні показники їхньої діяльності.

Характерна особливість сучасних систем стимулювання на Заході – постійне заохочення нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формує преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, пов’язуючи їхній розмір з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо. Так, у німецькій фірмі “Сі-менс” діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень і збільшення його абсолютних розмірів.

Широко використовується преміювання за створення нової продукції у відомій компанії “Фіат”. Тут, починаючи із середини 80-х рр. під гаслом “Ризик – відповідальність – винагорода” відбувалася перебудова системи преміювання, а саме: підвищення дієвості стимулювання за створення нових зразків продукції. Цією системою охоплено і триста найвищих менеджерів. При цьому поширилося застосування так званих “відкладених премій”. Це означає, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад, на один чи два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від “поведінки” нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції.

Підкреслимо, що система “відкладених премій” є надбанням не тільки компанії “Фіат”, її широко застосовують у різноманітних варіантах фірми ФРН, Франції, Англії та інших країн. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п’ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, нараховані на неї відсотки не оподатковуються, що створює додаткову заінтересованість у роботі на підприємстві.

Заслугує на увагу зарубіжний досвід застосування систем оплати праці, що спрямовані на стимулювання продажу.

Загальновідомо, що в ринковій економіці успішно функціонують лише підприємства, продукція яких має збут. Цілком очевидно, що управління продажем і стимулювання персоналу, котрий реалізує продукцію, є одним із пріоритетних завдань менеджерів вищої і середньої ланки, функціональних служб компаній.

В основу стимулювання працівників, які зайняті продажем, покладено такий засадний принцип – установлення прямої залежності між розміром заробітної плати і показниками, що характеризують реалізацію продукції.

У теорії і практиці оплати праці широко вживаним є поняття виплати комісійних як форми стимулювання продажу. Методичні підходи до застосування системи комісійних виплат досить різноманітні й залежать від цілей підприємства, а також від особливостей товару, що реалізується, специфіки ринку, культурних особливостей країни, демоекономічних характеристик населення тощо.

Традиційно поняття комісійних асоціюється з оплатою, величина якої встановлюється у відсотках від обсягу реалізації. Утім це лише один з різновидів стимулювання продажу, яким користуються тоді, коли підприємство прагне до максимального збільшення загального обсягу продажу. Якщо підприємство випускає кілька видів продукції і зацікавлене в посиленому просуванні одного з них, воно може встановлювати більший відсоток комісійних для цього виду виробів. Не можна не враховувати, що орієнтування продавця на збільшення обсягів продажу конкретного виробу чи загальної їх маси залишає поза увагою такі складові реалізації продукції, як ціна за одиницю, розмір маржі, умови платежу.

Система стимулювання продажу, що враховує комплекс факторів, які безпосередньо пов'язані з умовами реалізації продукції, може бути побудована на таких засадах:

- установлення фіксованої суми комісійних за кожен проданий одиницю. Цей метод використовується для стимулювання реалізації максимальної кількості одиниць продукції;
- установлення фіксованого відсотка комісійних від маржі. Цей метод стимулює реалізацію продукції за максимально високою ціною з тим, щоб маржа (різниця між ціною продажу і витратами) була якомога більшою. Застосовується за орієнтації компанії на максимізацію прибутку в поточному періоді, коли можливості збільшити кількість проданих виробів є обмеженими;

- установлення фіксованого відсотка комісійних від обсягу реалізації в момент надходження виторгу. Цей метод мотивує працівників, які зайняті продажем, до укладення контрактів з максимально сприятливими для продавця умовами платежу.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язане з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці працівників, що становлять кадрове “ядро” організації.

Виконання цих завдань потребує такого підходу до побудови організації заробітної плати, коли працівник на перших етапах своєї трудової кар'єри отримує винагороду за свої послуги нижчу за створюваний ним граничний продукт, а згодом його заробіток починає перевищувати зазначений продукт. Головна перевага такого підходу до побудови системи оплати праці, на думку його розробників, полягає в такому. Працівник, який отримує заробітну плату, що відповідає граничному продукту, не дуже дорожить своєю роботою. Якщо виявиться несумлінне ставлення працівника до функціональних обов'язків або коли його буде спіймано на крадіжці чи обмані та звільнено, то йому не так уже й складно буде знайти собі нову роботу з такою самою заробітною платою. Інакше ставитиметься до роботи працівник, який знає, що його заробітна плата з кожним роком трудового стажу буде наближатися до рівноважного значення, а згодом і перевищить його. Це дисциплінуватиме працівника, спонукатиме його до сумлінної праці, “закріплюватиме” за фірмою.

Для роботодавця принципово важливо, щоб граничні витрати на роботу силу не перевищували граничного доходу, а тому “переплата”, яку матиме працівник у кінці кар'єри, має врівноважуватися тією “недоплатою”, що практикується на початку кар'єри.

Спрощений варіант зростання заробітної плати протягом трудової кар'єри працівника показано на рис. 3.7.

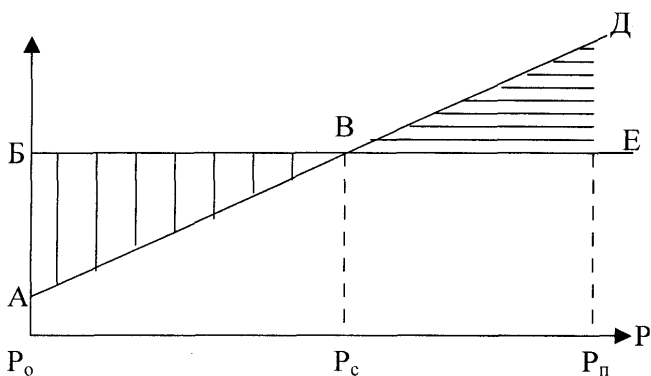


Рис. 3.7. Варіант зростання заробітної плати протягом трудової кар'єри

Умовні позначення рис. 3.7 означають: P_0 , P_c , P_n – відповідно рік початку, середини трудової кар'єри та виходу на пенсію; $G_{пр}$ – граничний продукт праці працівника у вартісному виразі, який передбачається постійним протягом трудової кар'єри; Z – заробітна плата як лінійна функція трудового стажу, що зростає. Тоді трикутник АБВ – це дохід фірми як результат “недоплати” працівникові на перших етапах його кар'єри, а трикутник ВДЕ – збиток, пов'язаний з переплатою працівникові за період $P_c - P_n$, які мають бути рівноважними.

Такий підхід до побудови системи оплати праці здебільшого влаштовує обидві сторони. Якщо на перших етапах кар'єри з'ясується, що працівник за особистими якостями чи за результатами праці не відповідає встановленим вимогам, то його звільнення не завдасть фірмі відчутних збитків, а і він сам, як уже було сказано, не дуже й побиватиметься.

Певні складнощі для роботодавця можуть постати в тому раз, коли працівник не захоче виходити на пенсію в момент P_n . Проте для збереження балансу доходів і збитків роботодавця в разі використання такої системи в зарубіжних країнах розроблено спеціальні пенсійні програми, відповідно до яких розміри пенсії перебувають у прямій залежності від заробітної плати напередодні виходу на пенсію і стажу роботи у фірмі. Цю залежність побудовано в такий спосіб, щоб працівникові було вигідно вийти на пенсію точно в установлений строк.

Застосування цієї моделі оплати праці є найдоцільнішим на великих фірмах, які посідають міцні позиції на ринку. Працівник має бути впевненим, що потенційне прирощення заробітної плати забезпечуватиметься

фінансовими можливостями фірми не тільки нині, але і в досить віддаленій перспективі.

Досвід зарубіжних фірм свідчить про те, що на будь-якому підприємстві стимулювання перетворюється на мотив лише тоді, коли це стимулювання усвідомлене людиною та прийнято нею. Наприклад щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню праці.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Ричард Л.Дафт розглядає мотивацію як сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій. В подальшому цей фахівець зазначає: “Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і частина роботи якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації.

РОЗДІЛ 4

ЗАРУБІЖНІ ТЕНДЕНЦІ ОПЛАТИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ

Зміни в політичній, економічній, соціальній сферах, що відбуваються в Україні, спрямовані на становлення нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Ключовою технологією ринкової економіки є мотивація.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

Уже сьогодні в Україні налічується безліч різноманітних форм власності підприємств та способів організації праці на них. Однак переважно всі зміни відбуваються на макро- і мезорівнях. Одночасно надто повільно розвиваються ринкові важелі господарювання на мікрорівні: заробітна плата, соціальна допомога, трансферти.

Зростання заробітної плати відбувається в умовах відсутності значного посилення стимулюючої функції винагороди. Це знаходить своє виявлення у слабкій диференціації тарифної системи і, як наслідок, заробітної плати працівників підприємств. Підприємцями і менеджментом не знайдені ефективні методи поєднання заробітної плати з індивідуальними і колективними результатами праці, включаючи кінцеві. Тому на сьогоднішній день існує велика необхідність реформування заробітної плати, переорієнтації її на ринкові умови господарювання на основі всебічних наукових досліджень.

Отже, формування форм і систем заробітної плати на підприємствах, що діють у трансформаційній економіці, належним чином не розроблено. Їх розвиток здійснюється методом спроб і помилок. Тому завданням, яке ставиться перед науковцями, менеджерами та економістами у наш час є досягнення злагожденості між розвитком наукового підґрунтя і його практична реалізація, що стане основою для становлення ефективної системи мотивації

персоналу, визначенню розміру коштів, призначених на оплату праці, формуванню ринкових методів державного регулювання оплати праці і знайдуть раціональне поєднання у формах і системах заробітної плати. Все це дозволить підвищити ефективність функціонування підприємств.

4.1. Зарубіжні моделі мотивації і оплати праці

На сучасному етапі основним засобом формування зацікавленості працівників у високопродуктивній праці і поліпшенні кінцевих результатів діяльності виступає оплата праці, яка відображає кількість і якість витраченої працівником праці. Забезпечити таку залежність покликана система оплати праці. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення соціально-трудова конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства.

У країнах із розвинутою ринковою економікою накопичено великий досвід використання різних систем оплати праці, вивчення якого може бути корисним при формуванні систем оплати праці на вітчизняних підприємствах.

Оплата праці – це система економічних відносин, пов’язаних з боку працедавців за створення суспільно прийнятих умов забезпечення та виплати грошової винагороди найманим працівникам за використання у процесі виробництва їх робочої сили відповідно до вартості робочої сили та залежно від кінцевих результатів виробництва. А з боку найманих працівників відносини оплати праці пов’язані зі здійсненням суспільно прийнятих витрат праці, досягнення кінцевих результатів і зароблянням гідної за величиною грошової винагороди відповідно до вартості їх робочої сили [91, С. 29-30].

За концепцією В. Петті, Д. Рікардо, зарплата є грошовим виразом “мінімуму засобів існування”. За А. Смітом, заробітна плата включає в себе вартість життєвих засобів людини, щоб вона могла “працювати”. А. Маршал в “життєво необхідні засоби” включає вже засоби “щоб працювати” і “щоб жити”. В.Петті в XVII ст. вважав, що зарплата – це ціна праці.

На думку Мельник В.Ю.:

“Для того, щоб заробітна плата виконувала мотиваційну функцію необхідно дотримуватися наступних умов:

- Заробітна плата пов’язана з результатами роботи, і цей зв’язок прозорий.

- Працівник в процесі роботи не відчуває негативних факторів впливу, що заважають йому виконувати роботу,
- Заробітна плата суттєво збільшує дохід працівника.
- Заробітна плата виплачується вчасно.”

Автор Думський С. В. дає наступне визначення: “Заробітна плата – це плата, яку одержує власник робочої сили за свою працю, її якість і кількість, або ціна, що платить підприємець працівникові за використання його робочої сили. Вона визначається особистим трудовим внеском працівника, залежить від кінцевих результатів роботи підприємства (фірми) і регулюється податками. Розмір заробітної плати залежить від складності й умов виконання роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці.

Існують такі форми оплати праці робітників: почасова, відрядна і контрактна, або безтарифна.

Почасова форма передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і може бути простою почасовою і почасово-преміальною. Відрядна форма включає: пряму відрядну, непрямую відрядну, відрядно-прогресивну, відрядно-преміальну й акордну оплату.

Контрактна форма оплати праці найпоширеніша і ґрунтується на укладенні особливої форми трудового договору між роботодавцем і виконавцем, в якому обумовлюються режим та умови праці, права й обов’язки сторін, рівень оплати праці та ін.”

За кордоном виділяють три моделі оплати праці: американську, японську і західноєвропейську. Вивчення літератури, яка присвячена зарубіжному досвіду оплати праці, дозволяє визначити основні риси, що характеризують вказані вище моделі оплати праці (табл. 4.1).

У більшості галузей промисловості США переважають системи погодинної заробітної плати, зокрема фіксована і заохочувальна. При фіксованій системі оплати праці розмір заробітної плати визначається тривалістю відпрацьованого часу і прямо не ув’язується з обсягами виробленої продукції за цей проміжок часу, а при заохочувальній - враховується продуктивність праці робочого.

При фіксованій системі заробітна плата нараховується за єдиними тарифними ставками для кожного розряду робіт або за цілим діапазоном ставок. Причому вибір кожної розцінки залежить від тривалості роботи за кожним розрядом і від оцінки діяльності працівника. Заохочувальна система стимулює, як правило, збільшення кількості виробленої продукції, її

різновидом є система контрольованого змінного виробітку і система двох ставок [124, С.84-86].

Таблиця 4.1

Закордонні моделі оплати праці

Модель оплати праці	Критерії оплати	Характерні риси
Американська	Зміст роботи, вимоги, що застосовуються до виконавця	Переважання стимулюючої функції, широке використання системи оцінки робіт та оцінки заслуг
Японська	Анкетні дані, результати праці, оцінка якостей працівника	Переважання відтворювальної функції, економічне спонукання до праці через задоволення життєвих потреб
Західноєвропейська	Професійна підготовка, вік, стаж	Поєднання державного і колективного регулювання оплати праці, використання єдиних тарифних сіток для всіх категорій працівників

Для американської моделі оплати праці характерним є широке використання оцінки робіт і оцінки заслуг. Як правило, в оцінці робіт виділяються три стадії: аналіз робіт, їх опис і зіставлення робіт з метою побудови ієрархії заробітної плати. Оцінка робіт спирається на порівняння і аналіз вимог досягнення нормативної продуктивності, які диктуються роботою її виконавцю. Так, чинники оцінки робіт у промислових галузях США діляться на чотири основні категорії:

1. кваліфікація (рівень освіти, ініціативність, виробничий досвід);
2. трудові зусилля (фізичні, розумові);
3. відповідальність (за виробничий процес, матеріали і продукцію, безпеку праці тощо);
4. умови праці (нормальні, шкідливі).

На відміну від оцінки робіт, оцінка заслуг має справу з безпосереднім виконавцем. При оцінці заслуг працівників використовуються методи експертної оцінки, анкетування та угруповання працівників за результатами оцінки їх роботи [115].

Японська модель оплати праці передбачає довічний найм працівників. Організація оплати праці в японській моделі побудована, перш за все, на анкетних даних працівника, тобто враховуючи вік, стать, освіту, стаж тощо.

Відзначимо, що на цій групі критеріїв базуються співвідношення тарифних ставок і окладів працівників японських фірм, в той час як результати праці і оцінка ділових і особистих якостей враховуються в останню чергу.

На японських підприємствах застосовуються три види основних тарифних ставок:

1. особиста, що є основою традиційної організації оплати праці в Японії. Її величина визначається стажем і віком працівника;

2. трудова, що залежить від рівня кваліфікації і результативності праці робітника;

3. синтезована, що є поєднанням двох попередніх ставок і враховує чотири чинники: вік, стаж, рівень кваліфікації і результати праці.

Зауважимо, що синтезовану ставку застосовують 70% японських фірм і з її допомогою прагнуть уникнути автоматичного підвищення заробітку залежно від тривалості роботи працівника у фірмі без урахування кінцевого результату.

Надбавки до тарифних ставок на японських підприємствах діляться на трудові (надбавки за результати, майстерність, кваліфікацію тощо) та відтворювальні (транспортні, сімейні, територіальні), метою яких є усвідомлення того, що добробут працівника залежить від добробуту фірми, де він працює. Так, частка надбавок у тарифному заробітку складає 13-15%, в окремих випадках - 30%.

Премії виплачуються японським працівникам звичайно 2 рази - за підсумками роботи за півріччя і рік. Розмір премії складає в середньому 3,5-4 місячної зарплати, а у великих компаніях - навіть 10. На частку бонусів припадає приблизно 1/4 річного заробітку середнього японського працівника.

Західноєвропейська модель оплати праці є проміжним варіантом між американською і японською. В якості головного критерію оплати праці виступає професійна підготовка працівника, в той час як вік і стаж є додатковими критеріями оплати праці. За цими чинниками здійснюється просування по службі, що призводить до підвищення величини заробітної плати.

Характеризуючи західноєвропейську модель оплати праці, дослідимо особливості оплати праці в таких країнах із соціально-орієнтованою ринковою економікою, як Німеччина та Франція.

У Німеччині умови оплати праці закріплюються тарифними угодами, що укладаються на рівні підприємства, округу, землі. При укладанні колективних договорів про підвищення тарифних ставок соціальні партнери

керуються прогнозами зростання продуктивності праці і цін, що розробляються авторитетними експертами.

На підприємствах Німеччини найбільш широко використовуються акордна і погодинна системи оплати праці, а доплати і надбавки підрозділяються на доплати компенсаційного характеру, що покликані компенсувати відхилення від сприятливих умов праці, і надбавки, що стимулюють досягнення високих результатів праці.

Таблиця 4.2

“Системи та форми оплати праці в міжнародних компаніях”

Теоретики		Практики	
Системи та форми оплати праці	Прибічники	Системи та форми оплати праці	Прибічники
Тарифно-кваліфікаційна система оплати праці [79,с.200]	Люптон, Боуї	Тарифна система оплати праці з урахуванням стимулюючих показників[18, с. 171]	Менеджери компанії “Гос-та дзідося”
Система оплати праці окладів та бонусів [79,с. 207]	Люптон, Боуї	Безтарифна система оплати праці [37, с.5]	Менеджери компанії “Volkswagen”
Погодинна форма оплати праці[79, с. 201]	Шоу, Пірі	Комісійна система оплати праці [18, с.172]	Менеджери компанії “Walt Disney Co”
Відрядна форма оплати праці[14 , с.136]	Армстронг		
Форма оплати праці “Корпоративні мотиваційні схеми”[79, с. 203]	Коуп, Джеральд	Погодинна форма оплати праці із преміюванням за створення нової продукції [71]	Менеджери компанії “Fiat”
Єдино-статутна форма оплати праці[79, с. 204-205]	Коуп, Джеральд		
Форма оплати праці в залежності від професійності [79, с. 206]	Люптон, Боуї		

У Франції заробітна плата працівників визначається сторонами в трудових угодах і колективних договорах. Проте багато питань оплати праці

регулюються законом. Особливе місце в організації оплати праці на підприємствах займає індивідуалізована оплата, в основі якої покладено те, що підвищення основної заробітної плати, так само як і нарахування премій і надбавок, повинно бути тісно пов'язано з конкретними результатами праці.

Зміни в моделі управління працею в країн західної Європи стали можливими на етапі індустріального менеджменту, що було обумовлено безпрецедентними темпами економічного зростання цієї країни в XIX ст. Фундаментальні економічні дослідження цього періоду, які характеризуються появою ринкової теорії заробітної плати, зробили значний внесок у формування поглядів на оплату праці - з позицій ціни робочої сили на ринку праці як одного з елементів сучасного трактування цієї категорії.

Вихідним моментом проведення аналізу оплати праці в країн західної Європи є те, що в умовах ринкової економіки оплата праці являє собою сукупність послідовних, закономірно пов'язаних процесів, починаючи від факту прикладання праці на виробництві й закінчуючи фактом отримання заробітної плати.

Проте вони не вирішують завдання аналізу закордонного досвіду з точки зору можливостей його застосування у процесі реформування вітчизняної системи оплати праці. Нагальна необхідність проведення дослідження перспектив використання закордонного досвіду з оплати праці на сучасному етапі ринкової трансформації української економіки, недостатнє вивчення та висвітлення комплексу зазначених питань в економічній літературі обумовило актуальність даної теми. Серед ефективних (витратних) методів мотивації праці доцільно відзначити створення для робітників компанії "центрів здоров'я" з відповідним устаткуванням, надання фінансової допомоги особам, які усиновили дитину, грошову виплату сім'ям, що мають дітей-інвалідів.

Добробут кожної цивілізованої країни залежить, головним чином, не від стану економічного рівня народного господарства, а від добробуту кожного громадянина. Головним чинником для громадянина-працівника є гарантія оплати праці, її розмір, рівень мінімальної заробітної плати, форми оплати праці, порядок виплати заробітної плати.

Інститут мінімальної заробітної плати в кожній країні має свої особливості. У світі існують дві моделі формування її рівня. Згідно першої моделі рівень мінімальної заробітної плати встановлюється для всієї економіки країни, виходячи з розрахунку за певний період відпрацьованого часу. Другу модель характеризує те, що розмір мінімальної заробітної плати

зафіксовано в окремих галузях, а не в цілому для всієї економіки країни. Її рівень фіксується під час укладання галузевої колективної угоди між профспілками і роботодавцями. Така модель характерна для таких країн як Німеччина, Італія, Великобританія, Данія, Фінляндія, Швеція.

За даними Європейського статистичного бюро мінімальна заробітна плата в країнах Західної Європи становить близько 1200 євро. Найвищу мінімальну заробітну плату встановлено в Люксембурзі – 1570 євро, в Ірландії – 1403 євро, Великобританії – 1361, Голландії – 1301, Бельгії – 1259 євро. Дані по мінімальній заробітній платі в Україні подаються в додатку Е.

Середня погодинна оплата праці в промисловості в країнах ЄС на початку 2008 року зросла на 3,4%. Найвищий приріст середньої погодинної оплати за перший квартал 2008 року (у порівнянні з 2007 роком) спостерігався в Латвії – 32,6%.

Для західноєвропейських компаній є характерним три моделі стимулювання праці:

- безпреміальна – функції стимулювання праці виконує високий рівень заробітної плати;
- преміальна, що включає виплати, розмір який залежить від розміру прибутку підприємства;
- преміальна, що передбачає виплати, розмір яких встановлюють з урахуванням індивідуальних результатів праці.

Преміальні моделі оплати праці реалізуються через різні форми залучення працівників до участі в прибутках підприємства:

- 1) диференційована винагорода з прибутку підприємства;
- 2) із суми прибутку виплата працівникам винагорода, яка визначається за результатами оцінювання виконаного ними виробничого завдання і не залежить від розміру прибутку підприємства;
- 3) одержання премії працівниками у вигляді акцій за їхньою номінальною ціною.

Значний вплив на розмір заробітної плати має рівень прибутковості підприємства і галузі. Так, у Німеччині найбільш прибутковими є такі галузі економіки: машинобудування, металургія, нафтогазовий комплекс, виробництво промислового обладнання та хімічна промисловість – саме в цих галузях найвищий рівень заробітної плати.

У Великобританії, Франції та інших країнах ЄС набула поширення гнучка система оплати праці, в основу якої покладено облік індивідуаль-

них якостей працівника, його заслуг та результатів праці за допомогою спеціальної оціночної шкали за низкою показників.

В деяких західних фірмах оплачують працю найманих працівників не за розрядом робіт, а за розрядом працівників, що стимулює працівників до підвищення кваліфікації.

В деяких європейських країнах в останній час посилилася тенденція щодо відмови не тільки від індивідуальної відрядної, а й від погодинної оплати праці. Систему матеріального стимулювання спрямовано на фактичну кваліфікацію працівника, а не за зазначену у дипломі. Під фактичною кваліфікацією слід розуміти здатність працівника не тільки виконувати свої службові обов'язки, а й брати участь у вирішенні виробничих проблем, розумітися на будь-якому аспекті господарської діяльності підприємства. Заробітна плата працівника залежить не від дорученої йому роботи, а й від тих навичок, яких він набув, а також від рівня майстерності.

Існує багато чинників, які впливають на розмір заробітної плати в Європі. Так, наприклад, у Німеччині діє дві групи чинників: внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників, що впливають на розмір заробітної плати в країні належать наступні: вартість робочої сили, що склалася на ринку праці країни; конкурентоспроможність виготовленої продукції чи послуг; урахування розміру заробітної плати на інших підприємств, рівень інфляції тощо. До внутрішніх належать такі чинники: рівень кваліфікації працівника, рівень продуктивності праці, рівень прибутку підприємства, витрати на заробітну плату, системи оплати праці тощо.

Більшість підприємств застосовує безтарифну систему оплати праці, оскільки вона дозволяє точно враховувати індивідуальні виробничі показники та оцінювати працю працівника через його особистий внесок у збільшення прибутку підприємства. Така система оплати праці характерна для відомих у Німеччині промислових гігантів – “Volkswagen”, “Daimler-Chrysler”, “BASF”, “SYMRISE”.

Дальше вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах (в організаціях) має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Ідеться передовсім про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно державного фінансування і стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування Системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також

залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми).

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Цей механізм включає стимулювання з боку держави освітнянської активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки й перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Щодо початкової професійної підготовки молоді, та державні органи передовсім стимулюють активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутріфірмових систем навчання. Так, наприклад, за наймання та навчання молоді 16–18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Відтак забезпечується відповідність зайнятості учня здобутих на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутріфірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики у західноєвропейських країнах одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1% фонду заробітної плати.

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:

- 1) визначення кількох ключових функцій працівників;
- 2) конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- 4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими “стандартами виконання” і визначення оцінного бала;
- 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

Чи не найбільшої уваги заслуговує зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу, її ключовими елементами є: використання тарифної системи; застосування прогресивних форм оплати праці; поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень; вища оплата розумової праці; істотна індивідуалізація заробітної плати.

Повсюдно використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвинутою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі “Оліветті” використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації “Форд моторс” – 23-розрядна. У зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії – 92,6; Німеччині – 86,7; Італії – 88,4; Нідерландах – 94,8; Франції – 93,5.

У багатьох зарубіжних країнах поширено цілком оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах уже тривалий час застосовуються дві системи, названі за прізвищами їхніх авторів, – системи Скенлона й Ракера.

Перша з них базується на розподілі (у пропорції 1 : 3) економії витрат на заробітну плату між компанією і робітниками, а друга — на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система “відкладених премій”. Наприклад, на фірмі “Фіат” за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1–2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та ефективності праці щорічно нараховується премія, яка виплачується лише через п’ять років.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір узалежнюється від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

У зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині – на 20%; Італії і Данії – на 22%; Люксембурзі – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%. Середньо-тижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних досягнень працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників – приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 – у майстрів і майже 1/2 – у робітників.

Зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом (діяльністю).

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; співіснування “робітника-директора”; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік – понад 18 років, стаж роботи – не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов’язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й урахувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання).

З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин. Передовсім варто назвати так звані гуртки якості, які, по суті, є неформальною організацією управління виробництвом, що співіснує паралельно з традиційною ієрархічною системою. За оцінкою західних спеціалістів, на кожний долар витрат на розвиток гуртків якості підприємства одержують 4-8 доларів прибутку

На підставі результатів дослідження, проведених в європейських організаціях з метою удосконалення методів мотивації (стимулювання) праці, робота цінується залежно від:

- можливості професійного зростання і просування по службі (67% опитаних);
- рівня заробітної плати (67%);
- можливості розвитку індивідуальних здібностей (61%);
- зв’язків оплати праці з якістю (59%);
- творчого характеру (55%);
- рівня самостійності робітника (54%);
- привабливості (54%);
- високого рівня вимог (53%);
- високого рівня відповідальності (50%);
- наявності пільг (45%);
- справедливого розподілу навантаження (43%).

З огляду на різницю в потребах робітників, великі американські фірми переглядають системи мотивації.

Питома вага кожного з факторів наведена в середньому за результатами опитувань.

Отже, розглянувши використання різних моделей оплати праці, можна зробити висновок, що закордонний досвід може бути використаний при оптимізації діючих систем оплати праці на вітчизняних підприємствах для встановлення об'єктивної диференціації заробітної плати.

4.2. Теоретико-практичні аспекти управління процесом мотивації

Мотивація – чарівне
слово для роботи з людьми
В. ЗИГЕРТ
Чим вища мета – тим
більша мотивація
ПОСТУЛАТ

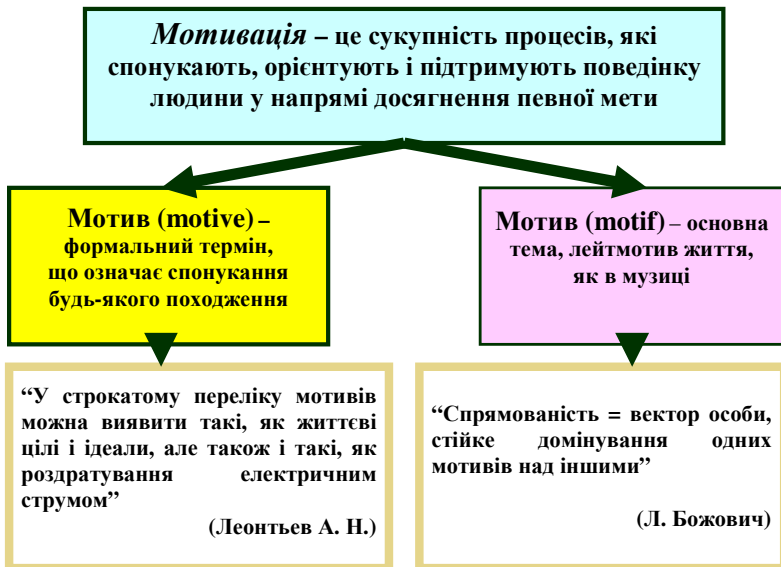


Рис.4.1. Схема визначення “Мотивації”

Поняття “мотивація” характеризують чотири основні аспекти:

- Потреби;
- Мотиви
- Зусилля (дії);
- Винагорода
- Цілі організації (людини).



Рис.4.2. Мотиваційний процес

Потреба – стан людини, визначуваний потребою, необхідністю в чому-небудь.

Потреби класифікуються на первинні і вторинні.

Первинні потреби є за своєю природою фізіологічними і, як правило, природженими (наприклад, потреба в їжі, воді, потреба дихати, спати і так далі).

Вторинні потреби за природою своїй психологічні(приклад, потреба в успіху, повазі, владі, прихильності і потреба в приналежності кому або чому-небудь).

Мотиви (Спонування) - усвідомлене внутрішнє спонування до певної поведінки (діям) з метою задоволення потреб.

– Мотиви пов’язані з певною потребою і є спонуванням до діяльності, спрямованої на її задоволення

– Мотив породжується певною потребою, яка є джерелом активності.

Мотиви класифікуються по мірі їх усвідомленості, по видах потреб.

Завдання керівника - розширити зону усвідомлених дій по активізації певної людини, напівусвідомлене “мотивування” в мотивований менеджмент

Два основні питання функції мотивації, що стоять перед менеджером при реалізації, в процесі управління:

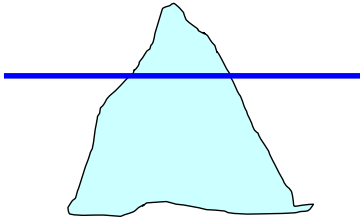
1. До чого спонукати?

2. Як спонукати?

Питання спрямованості.

Питання способу, підходу, методу.

Дія (Спрямованість). Спрямованість мотивації, в даному випадку, відбиває ті види спрямованості, які мають пряме відношення до роботи, діяльності людини на робочому місці.



- істинні мотиви можуть бути значною мірою неусвідомленими
- наші дії з мотивування людей також свідомі, а частенько і несвідомі, тобто що погано розуміються нами самими

Рис. 4.3. “Айсберг” мотивів

Виділяють три види спрямованості :

- на себе
- на інших людей
- на завдання.

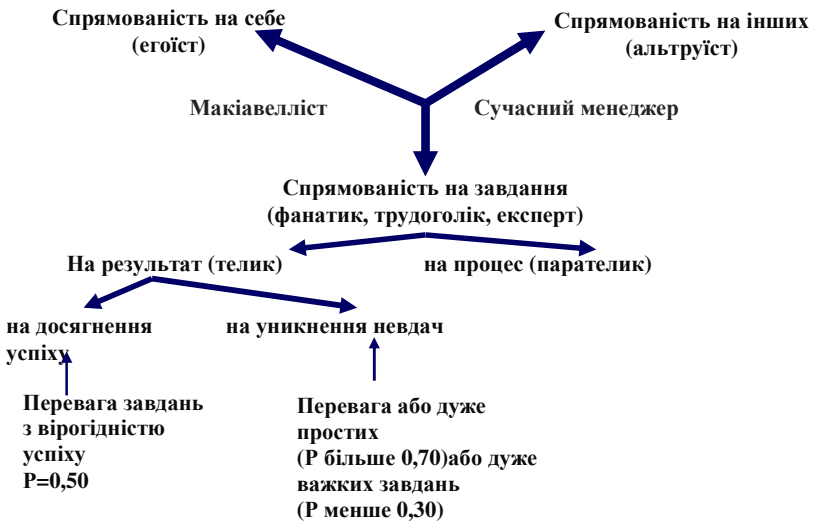


Рис. 4.4. Спрямованість мотивації

Винагорода – це усе, що людина вважає цінним для себе.

Будь-який керівник має справу з двома головними типами винагород – внутрішніми і зовнішніми.

- Внутрішня винагорода це все те, що дає сама робота (досягнення результату, зміст і значущість роботи, спілкування в процесі робіт, самоповага і так далі).

Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення відповідних умов роботи і точна постановка завдання.

- Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а то, що дається організацією (заробітна плата, просування по службі, символи службового статусу і престижу, похвали і визнання).

Мета. Результатом процесу мотивації є досягнення або не досягнення специфічних цілей.

- Цілі в цьому сенсі – це щось, що усвідомлюється як засіб задоволення потреб.

Щоб мета перетворилася на чинник мотивації, важливо добитися усвідомлення важливості і прийняття цієї мети працівником. Інакше результатів може і не бути.

Ефективний керівник не лише ставить цілі своїм підлеглим, але намічає можливі шляхи їх реалізації.

Мотивація може бути внутрішньою (відношення до справи, моральні зобов'язання і так далі) і зовнішньою (дії інших людей, можливості, що надаються).

- Внутрішня мотивація – це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій діяльності.
- На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, добросовісніше, витрачають менше сил, краще засвоюють завдання і знання.



Рис.4.5. Схема покращення мотивації

Стимул (первинне значення) – спеціальна паличка, якій підганяли домашніх тварин.

Стимул – зовнішня дія, так або інакше що спрямовано впливає на процес і результати діяльності людини.

За змістом стимули розрізняються на економічні і неекономічні

По мірі дії розрізняють ті, що мотивують (мотиватори) і демотивуючі (демотиватори)

Методи мотивації:

- Місія і цілі організації
- Командна робота
- Оплата праці
- Корпоративна культура
- Спілкування
- Визнання
- Наставництво
- Тренінги і підвищення кваліфікації

Хто в організації відповідає за мотивацію?

- Служба персоналу (відділ кадрів, відділ персоналу і т. п.).
- Відділ праці і заробітної плати.
- Керівники різних рівнів.

***Рольова гра для організації міні-тренінга
з ціллю впровадження пілотного проекту
МОТИВАЦІЯ ПІДЛЕГЛИХ***

Цілі:

- виявлення умінь мотивувати людей на роботу під своїм керівництвом, розуміння, яка мотивація ними рухає;
- виявлення своїх почуттів в ролі керівника і в ролі підлеглого;
- аналіз лідерського потенціалу і стратегій мотивації, і управління;

Частина 1

Інструкція. “Зараз ви зможете “дослідити” свій стиль поведінки в одній з ролей – підлеглого або начальника, по вибору. Також ви зможете зрозуміти, чим ви зазвичай мотивуєте людей на працю, або ж що мотивує вас.

Уявіть собі, що ви знаходитесь на ринку праці. Працедавці-начальники підбирають собі підлеглих.

Кожен сам вирішує, ким він хоче бути, начальником або підлеглим, і вибирає стратегію поведінки. Охочі стати начальниками можуть набрати

під свій початок підлеглих, команду. Отже, підніміть руки ті, хто хоче бути начальником і готовий набирати під своє керівництво команду.

Ваше завдання – знайти підлеглих, змотивувати їх на роботу з вами і отримати підтвердження того, що вони згодні бути вашими підлеглими.

Завдання підлеглих – вибрати собі керівника, чия пропозиція здається вам пригодною і зацікавить вас. У вас може бути тільки один керівник.

По моїй команді ви можете вільно пересуватися по кімнаті і вести переговори. У вас на це є 15 хвилин”.

Групове обговорення етапу 1

Етап 2

Інструкція. “Як і в реальному житті, підлеглих можуть переманити або вони самі перейдуть туди, де їм здається краще, тому ми переходимо до наступного етапу роботи. Начальники можуть спробувати переманити підлеглих від інших начальників до себе, використовуючи отримані на першому етапі знання і виправляючи помилки. А підлегли можуть перейти в команду, де, як їм здається, краще, або залишитися у своїй”.

Групове обговорення етапу 2

4.2.1. Діагностика мотивації

“...кожній людині властива мотиваційна структура, яка у конкретній ситуації призводить до цілком певних дій”

В. Зигерт

Базові принципи мотивації:

- Мотиви, рушійні людиною, завжди індивідуальні
- Мотивація не вичерпується одним чинником. Мотиви – це завжди комплекс.
- Мотиви, потреби, цінності схильні до змін
- Матеріальна мотивація – лише один з декількох десятків найбільш мотивуючих чинників, що частіше зустрічаються.

Мораль мотивації:

- потрібно відшукати саме ті чинники, задоволення яких впливає на продуктивність праці працівника.

Основні методи мотивуючих чинників (мотивів):

- Включене спостереження (спостережливість, розуміння поведінки співробітників, емпатія)
- Тести і анкети
- Мотиваційна бесіда (один з варіантів глибинного інтерв'ю)
- Мотиваційний семінар (тренінги)

Для виявлення структури мотивів і демотиваторів розробляють:

- Мотиваційний профіль
- Мотиваційні карти
- Мотиваційний профіль – схема, що зображує структуру мотивуючих чинників працівника

Мотиваційний профіль може бути:

- Індивідуальним
- Звідним (по підрозділу або по цілому підприємству)
- Звідним профілем, що відповідає групі найбільш успішних фахівців підприємства.

Профілем ідеальних співробітників, які формуються виходячи з уявлення керівництва або експертів про оптимальне поєднання мотивуючих чинників.

З допомога успішних мотиваційних профілів можна отримати набір мотиваторів, який якнайповніше відповідає потребам компанії.

Мотиваційна карта – це системи орієнтирів задоволення особистих потреб усіх співробітників підприємства, що дозволяють будувати перспективні контури.

Мотиваційна карта служить для утворення двох реально діючих установок:

- це підприємство є місцем задоволення моїх потреб /амбіцій/;
- я – це мій результат.

Мотиваційна карта на основі двохфакторної моделі “значущість мотиву – його реалізація”:

- Її діагностичним критерієм є величина різниці між “значущістю мотиву” і “його реалізацією”.

На основі введених критеріїв виділяють наступні галузі розподілу мотивів :

- Проблемна область
- Успішна область
- Область невисоких пріоритетів
- Область незначущих мотивів з високим рівнем реалізації

Мотиваційний профіль і мотиваційна карта - база для:

- вибору і розробки системи стимулювання
- розробки програми мотивації

Періодичність мотиваційної діагностики

- ◆ регулярно (найчастіше щорічно)
- ◆ у пікові для компанії моменти (під час кризи, при виході на нові ринки, реорганізації)
- ◆ за наявності сигналів (висока плинність персоналу, проблеми при переводі співробітників з одного відділу в інший, падіння продуктивності праці)

Практичне завдання для організації міні-тренінга з ціллю впровадження пілотного проекту

**“Визначення мотиваційного профілю працівника
і складання мотиваційної карти групи”**

“Складання мотиваційного профілю і мотиваційної карти співробітника”

Частина 1.

Індивідуальна робота. Визначення мотиваційного профілю.

“Мотивувати людей можна на основі їх провідних потреб. Для того, щоб навчитися їх виділяти у ваших підлеглих, треба знати, якими вони бувають. Зараз ви можете виявити свої домінуючі потреби, і потім ми проаналізуємо, як їх можна задовольнити в роботі і як мотивувати працівників з такими потребами.

Для цього вам треба пройти тест. Прочитайте уважно твердження і обведіть букву ліворуч, якщо воно вас стосується, якщо воно про вас. Якщо твердження не про вас, просто пропустіть, нічого не підкреслюючи, і переходьте до наступного твердження.

Тепер підрахуйте, скільки разів ви обвели кожен з букв.

“П” відповідає потребі у визнанні;

“ПР” – в приналежності;

“В” – у владі;

“Д” – в досягненнях;

“Б” – в безпеці;

“Н” – в незалежності.

Потреба, яка зустрічається у вас найбільше число разів, є ведучою. Також ви можете скласти ієрархію своїх потреб, розташовуючи їх по убиванню.

Тест “Які твердження характеризують співробітника”

П	1. Любить бути знаменитим, відомим.
Б	2. Боїться зробити помилки.
Д	3. Віддає перевагу завданням, що кидають виклик.
П	4. Чекає визнання свого вкладу.
В	5. Любить маніпулювати людьми.
п _р	6. Намагається догодити усім.
Б	7. Боїться втратити роботу.
Д	8. Любить вирішувати завдання, розплутувати проблеми, які випробовують його уміння і здібності.
Н	9. Любить працювати у власному темпі без сторонніх перешкод.
В	10. Хочє узяти на себе керівництво проектом.
П	11. Колекціонує символи статусу.
В	12. Хочє більше влади над підлеглими.
П _р	13. Вважає за краще брати участь в роботі команди, ніж працювати індивідуально.
Б	14. Боїться бути непрацездатним через хворобу. Боїться щось упустити.
Н	15. Хотів би створити власну компанію.
П _р	16. Організовує поздоровлення з днем народження і т. д.
Н	17. На усе має власну думку.
Д	18. Любить планувати, як поліпшити роботу.

Підрахуйте відповіді і заповніть таблицю

Досягнення	Незалежність
Влада	Приналежність
Визнання	Безпека

Таким чином, Ви отримали власний мотиваційний профіль!!!

Частина 2. Нижче приведений список мотивуючих чинників в роботі. Будь ласка, уважно прочитайте увесь список і виберіть з 19 не більше п'яти найбільш важливих особисто для вас мотивуючих чинників.

Вибрані п'ять чинників проранжируйте по мірі значущості для вашого нинішнього місця роботи. Ранги розставляйте таким чином: 1 – найважливіше у вибраному вами списку, 2 – трохи менш важливе і т. п. Таким чином, перше місце у вас може займати тільки один чинник, друге місце – аналогічно і так далі. Ті чинники, які для вас не важливі, просто пропускайте!

1. Рівень прибутків (заробітна плата).
2. Близькість офісу до будинку.
3. Швидке просування по кар'єрних сходах.

4. Можливість професійного росту.
5. Можливість отримання кредитів (на житло, машину та ін.).
6. Можливість роботи в міжнародних підрозділах компанії.
7. Можливість управляти людьми.
8. Високий соціальний статус, який дає робота.
9. Високий рівень відповідальності, великі повноваження.
10. Гнучкий графік роботи.
11. Можливість самореалізації.
12. Цікава робота.
13. Красивий офіс і комфортні умови праці.
14. Нормований робочий день.
15. Навчання за рахунок компанії (тренінги, MBA та ін.).
16. Стосунки з безпосереднім керівником.
17. Визнання, відчуття значущості в компанії.
18. Робота за фахом, відповідно до освіти.
19. Робота заради спілкування, можливість зайняти свій вільний час.

Вибрані Вами чинники об'єднасте в зведену таблицю групи. Оцініть кожен чинник по 5-ти бальній шкалі за критерієм “значущість мотиву” і “реалізація мотиву”.

Мотивуючий чинник	Значущість мотиву	Реалізація мотиву	Різниця
Приклад. Робота заради спілкування, можливість зайняти свій вільний час	4,2	3	1,2

На основі отриманих результатів, розподіліть мотивуючі чинники по значущих галузях відповідно до прикладу мотиваційної карти.



Успішна галузь. Високо значущі мотиви з балом 4 бали і вище з високою мірою реалізації, різниця не перевищує 1,2.

Галузь невисоких пріоритетів. Значущість мотиву не вище 3,5 балу, різниця не перевищує 1,1.

Проблемна галузь. Значущість мотиву 4,4 балу і вище, різниця перевищує 1,3.

Незначуща галузь. Різниця виражається негативним числом.

4.2.2. Система ефективної мотивації і стимулювання персоналу

“Кожен працівник має потребу у мотивації, як підшипник у машині”

А. І. Вдовин

Принципи ефективної системи мотивації і стимулювання персоналу

1. Відповідність цілей системи мотивації цілям підприємства:

- “коли працівник зрозуміє, що його заохочення залежить від досягнення стратегічних цілей, тоді стратегія стане воістину повсякденною роботою кожного”

2. Облік мотиваційних чинників, очікувань і потреб персоналу:

- розробка анкети
- анкетування співробітників (усіх, ключових фахівців (HR - капітал) (анкета + ранжирування)(Додаток А)
- обробка отриманих анкет (Додаток Б,В,Д)
- висновки

3. Усунення демотивуючих чинників:

- конфліктність
- внутрішній дискомфорт
- великий рівень стресу
- невиконання обіцянок керівниками
- недосяжні цілі і завдання
- відсутність необхідних ресурсів для їх виконання
- порівняння
- відсутність залежності винагороди від індивідуального вкладу працівника та ін.

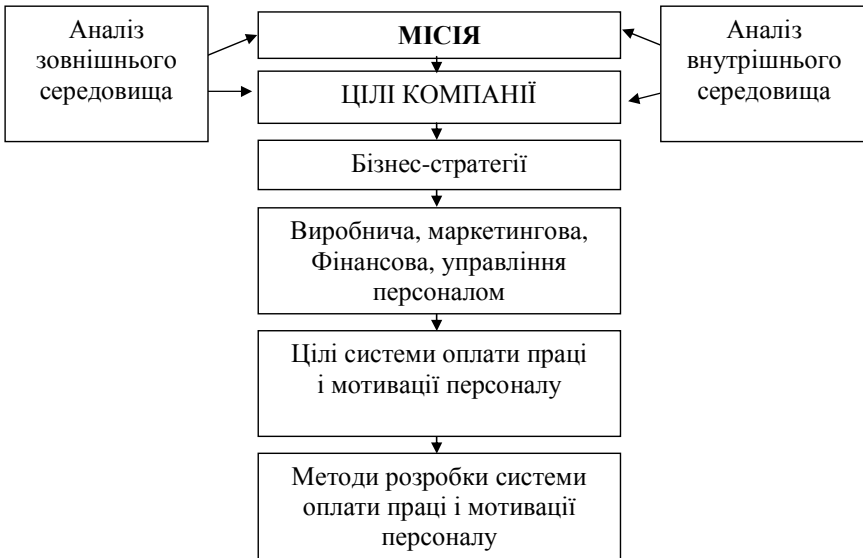


Рис. 4.6. Алгоритм розробки системи оплати праці і мотивації персоналу

4. Прозорість і зрозумілість системи винагороди:

- Якщо співробітник не може порахувати, яку винагороду отримає, оскільки розрахунок винагороди дуже складний, навряд чи він буде зацікавлений додавати максимум зусиль для виконання цілей, що стоять перед ним, і завдань.

5. Справедливість системи оплати праці:

Якщо винагорода несправедлива, то можливими наслідками можуть бути:

- Мінімальне додавання зусиль у своїй діяльності
- Демотивація співробітника, втрата ним інтересу до роботи
- Пошуки паралельних прибутків
- Крадійство
- Інтриги
- Звільнення

6. Винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати праці:

- стимулюємо на наданні взаємодопомоги, підтримки, правильне розставляння пріоритетів при розподілі ресурсів.

7. Своєчасність виплати винагороди

- Мають бути встановлені визначені і відомі усім терміни виплати як постійної, так і змінної частини зарплати.
- По можливості скоротите час між результатом діяльності співробітника і виплатою преміальної частини зарплати.

8. Система має бути комплексною

- включати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду.

9. Моніторинг локального ринку зарплат. Конкурентоспроможність зарплат

- інформація про рівень зарплат у ваших конкурентів
- приведіть зарплату на вашому підприємстві до ринкового рівня

Якщо існує достатнє обмеження по ресурсах:

- провести ранжування керівників і співробітників на категорії А, В, С:
- А – видатні керівники і професіонали, що домагаються високих і рекордних результатів, так званий людський капітал;
- В – хороші керівники і професіонали, що домагаються середніх результатів (в межах норми);
- С – посередні керівники і працівники : вони нерезультативні, і у виправдання цього у них завжди знаходиться безліч поважних причин; це так звані кадри.
- Розмір компенсації (прибутків) керівників і співробітників категорії В має бути прирівняний до ринкового, а категорії А - бути вище за ринковий.

10. Залучення персоналу в проведення змін

- притягувати співробітників, а особливо керівників, до участі в проєкті і проведенні змін;
- можливість використання потенціалу керівників, врахувати їх пропозиції, що сприяє зниженню опору співробітників/керівників змінам, що проводяться.

Мотиваційна програма

- Цілі мотивації (Чого хочемо досягти?)
- Чинники мотивації (Що треба мати для досягнення цілі мотивації?)
- Форми і методи діяльності (Що треба робити?)
- Передбачувані результати (Що отримаємо?)

Фрагмент прикладу мотиваційної програми

Цілі мотивації	Чинники мотивації	Форми і методи діяльності	Передбачуваний результат
Розуміння та сприйняття місії і корпоративних цінностей	Робити необхідну роботу, мати хороші відношення з клієнтами і так далі	Розвиток корпоративної культури	Узгодження взаємних інтересів. Установка на співпрацю і так далі
Забезпечення задоволеності працюю	Мати хорошу зарплату	Вдосконалення системи матеріальної винагороди	Оплата праці відповідно до індивідуального вкладу співробітника
Забезпечення задоволеності станом робочого місця	Мати хороші умови	Устаткування робочих місць з урахуванням ергономічних та інших вимог	Якісне виконання робіт

***Практичне завдання для організації міні-тренінга
з ціллю впровадження пілотного проекту
“РОЗРОБКА МОТИВАЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ”***

Ця практична вправа є продовженням практичного завдання підрозділу 4.2.1.

Скористайтеся розробленою Вами мотиваційною картою.

Проаналізуйте “Проблемну галузь” мотиваційної карти.

Розробіть мотиваційну програму, яка була б спрямована на дозволи “Проблемної галузі” мотиваційної карти.

Запропонуйте мотиваційну програму у вигляді таблиці на листі ватману.

МОТИВАЦІЙНА ПРОГРАМА

Цілі мотивації	Чинники мотивації	Форми і методи діяльності	Запропонований результат

**Презентуйте Вашу МОТИВАЦІЙНУ ПРОГРАМУ.
БАЖАЄМ УСПІХУ!!!**

Стимулювання персоналу

Усе управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей

Лі ЯКОККА

- Стимулювання – це означає змушувати до дії, давати поштовх.
- Стимулювання – створення не лише позитивних, але і негативних стимулів, які вживають у формі певних заборон і покарань.
- Стимулювання – це процес, що охоплює усіх працівників підприємства, незалежно від їх статусу, місця і характеру виконуваної роботи.

В процесі стимулювання керівникові необхідно здійснювати три важливі дії:

- визначити дії, які повинен зробити виконавець, відносно якого керівник має намір застосувати стимулювання;
- виявити пріоритетні потреби виконавця, які він хотів би задовольнити, виконуючи ту або іншу роботу;
- поєднати свої можливості, які він має для здійснення стимулювання, пріоритетними потребами виконавця.

Мета стимулювання полягає в тому, щоб забезпечити узгодження інтересів підприємства з особистими потребами працівників.

Результат стимулювання персоналу проявляється в отриманні доходу (винагороди).

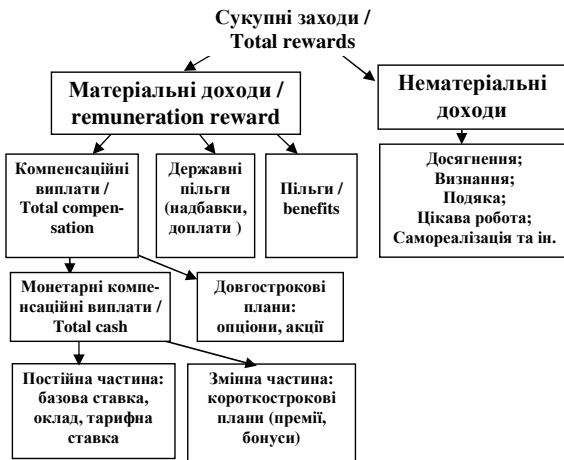


Рис.4.7.Схема сукупних прибутків

Завдання складових сукупних прибутків

Складові сукупних доходів	Завдання
Постійна частина заробітної плати (базова ставка, оклад)	Оплачується відповідно до цінності посади для компанії (за виконання посадових обов'язків). Досягається внутрішня справедливність
Змінна частина заробітної плати	Підвищення результативності/ефективності працівників
Опціони, акції	Виконання стратегічних цілей
Доплати, надбавки	За допоміжні зусилля, заслуги, для забезпечення захищеності робітника
Пільги: соціальний пакет пакет бенефітів	Підвищення рівня життя працівників Залучення і утримання працівників, їх соціальна захищеність
Нематеріальна мотивація	Залучення і утримання, лояльність, ефективність співробітників.

Найважливішою ланкою в системі стимулювання є грошова винагорода – оплата праці.

Формування (вдосконалення) постійної частини заробітної плати.

- Внутрішня справедливність в системі оплати праці досягається шляхом розробки або коригування постійної частини заробітної плати з урахуванням цінності посади і її впливу на результат діяльності компанії.
- Чим вище цінність посади, тим більше постійна частина заробітної плати.

Цінність тієї або іншої посади в компанії визначається в результаті проведення експертної оцінки посад/робочих місць.

Основні етапи проведення оцінки:

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

Методи оцінки

- Ранжування
- Метод парного порівняння
- Класифікація
- Бально-факторний метод

Бально-факторний метод

1. Опис посади/робочого місця (посадова інструкція, інтерв'ю, заповнення форми)
2. Вибір чинників для оцінки посади
3. Проведення оцінки
4. Грейдування
5. Побудова структури заробітної плати

Система “грейдів”.

Метод Едварда Хей

- Метод “Направляючих профільних таблиць Хей” (The Hay Guide Chart Profile Method) - один з найпопулярніших методів оцінки робочих місць/посад.
- Метод розробив американський консультант Едвард Хей (Edward N. Hay), узявши за основу факторну систему оцінки посад. Метод використовується вже більше 25 років.

Обов’язкові умови використання методу Е.Хей

- для оцінки посад застосовується єдиний набір чинників;
- в ході оцінки використовуються однакові правила виставлення оцінок посади по кожному чиннику;
- визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами.

МЕТОД ХЕЯ (The Hay Guide Chart Profile Method – метод направляючих профільних таблиць)



Рис. 4.8. Метод Хей

Алгоритм розробки системи оплати праці і мотивації персоналу

Для оцінки робочих місць в основному використовуються три чинники:

- Know-how – необхідні знання і досвід
- Problem Solving – рішення завдань

- Accountability - рівень відповідальності

Know-how

- Know-how або сума знань, досвіду і здібностей, необхідних для ефективного виконання роботи.

Know-how має три виміри:

- Професійні /спеціальні знання і уміння; глибина і широта спеціалізованих знань;
- Управлінські навички (навички планування, організації, виконання, контролю)
- Навички міжособових взаємодій, комунікативні навички для успішної взаємодії працівника із співробітниками і групами, усередині і поза організацією.

Problem Solving – рішення завдань

- **Рішення завдань/ проблем:** Рівень процесу мислення, який потрібно на робочому місці/посади для визначення проблем, аналізу і ухвалення рішення залежно від складності виконуваної роботи, частоти виникнення проблем, стандартності /нестандартності виникаючих ситуацій і рівня труднощі в ухваленні рішення.

Має два виміри:

- **область вирішуваних завдань:** відбиває зміст роботи, співвідносний міри визначення проблем і рішень;
- **складність вирішуваних завдань і рівень труднощі в ухваленні рішення:** міра складності вирішуваних завдань.

Accountability – рівень відповідальності

- **Відповідальність.** Відповідальність за дії і результат цих дій. Вимірювана дія посади/робочого місця на кінцевий результат, тобто відповідальність за дію і їх наслідок.

Три виміри:

- **Свобода дій,** міра повноважень, свободи для ухвалення рішення, міра контролю.
- **Масштаб дій,** величина дії, межі відповідальності (враховується розмір підприємства, підрозділи, оборот), на які посада чинить основну дію;
- **Тип впливу** на бізнес – результати (прямий, непрямий вплив).

Таблиця 4.5

Опис фактора “Складність вирішуваних завдань”

Рівень	Пояснення
1	Завдання прості і стандартні. Рішення стандартні і відомі. Ситуації однотипні. Для вирішення нестандартних завдань потрібна допомога.
2	Завдання стандартні, рішення відомі, але потрібно вибір тієї або іншої процедури рішення. Уміння розставляти пріоритети. Для вирішення нестандартних завдань потрібна допомога.
3	Завдання і рішення не відомі. З'ясує причини проблем, проводить аналіз. Можливі розробка і ухвалення нових, нестандартних рішень. Потрібно рекомендації.
4	Завдання менш відомі, тому потрібно необхідність визначити проблему і її причину. Потрібно аналітичне мислення. Ситуації не повторюються. Використання різних методик рішення проблем і ухвалення рішень. Знаходження декілька рішень однієї задачі. Уміння знаходити оптимальний варіант рішення.
5	Проблеми і рішення не відомі, ставляться нові нестандартні завдання, високий рівень складності завдань. Ухвалення конструктивних рішень в різних ситуаціях. Ухвалення рішень з високим рівнем значущості для організації (задачі часто мають стратегічне спрямування).

Таблиця 4.6

Визначення значущості чинника

Чинник	Вага чинника, %	Вимір чинника	Вага чинника, %
Відповідальність	50	Свобода впливу	10
		Масштаб впливу, величина впливу	20
		Тип впливу на результат	20
Know-how	35	Професійні знання	15
		Управлінські навички	10
		Навички взаємодії	10
Вирішення завдань	15	Галузь вирішуваних завдань	5
		Складність вирішуваних завдань	10
ВСЬОГО	100		100

Складання бально-факторної матриці

- Визначення мінімальної кількості балів (100)
- Встановлення інтервалу за шкалою рівнів (15-30%)

Розрахунок грейда

- від англ. grade - “розташовувати по мірах, ранжувати”
- до одного грейду відносяться посади, близькі і рівні за значимістю і цінністю вкладу в організацію на підставі проведеної бально-факторної оцінки

Таблиця 4.7

Результати розрахунку грейда

Грейд	Значення в балах	Мінімальне значення	Максимальне значення
1	80	80	88
2	96	89	106
3	115	107	126
4	138	127	152
5	166	153	183

Таблиця 4.8

Вилка окладів

Категорії	Рівень	Оклади
3	Максимум	+20%
2	Середній	Медіана
1	Мінімум	-20%

В результаті використання бально-факторного методу отримуємо

- конкурентоздатну уніфіковану систему заробітної плати (чи її постійної частини) для усієї компанії залежно від цінності посади, її вкладу в компанію;
- прозору і зрозумілу систему кар’єрного і професійного росту, пов’язану з системою оплати;
- систему оцінки, інтегровану з системою оплати;
- систему підбору і відбору персоналу відповідно до необхідних компетенцій до цієї посади.

Ситуаційна вправа для організації міні-тренінга

з ціллю впровадження пілотного проекту

“ВИЗНАЧЕННЯ ЗНАЧИМОСТІ ПОСАДИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ ГРЕЙДІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ “

- Підприємство в Запоріжській області
- Напрямок діяльності: виробництво і торгівля продукцією промислового виробництва.
- Чисельність персоналу близько 300 чоловік.

При плануванні фонду оплати праці підприємства враховуються всі потенційні можливості його збільшення, включаючи індексацію доходів, можливі зміни схем оплати, а також планове зростання підприємства і кількості співробітників. Але отриманий до кінця року фактичний розмір виплат не знаходить віддзеркалення навіть в самих песимістичних прогнозах. При детальному розгляді причин неконтрольованого зростання виплат з'ясується, що провиною всьому є:

- незаплановане зростання чисельності;
- стихійне підвищення окладів ряду співробітників;
- збільшене число доплат і надбавок, як разових, так і постійних.

Для вирішення проблем, що склалися, підприємство вирішило впровадити систему грейдів для визначення постійної частини заробітної плати. Основні очікувані результати від впровадження того, що грейдерує підприємство бачить в наступному:

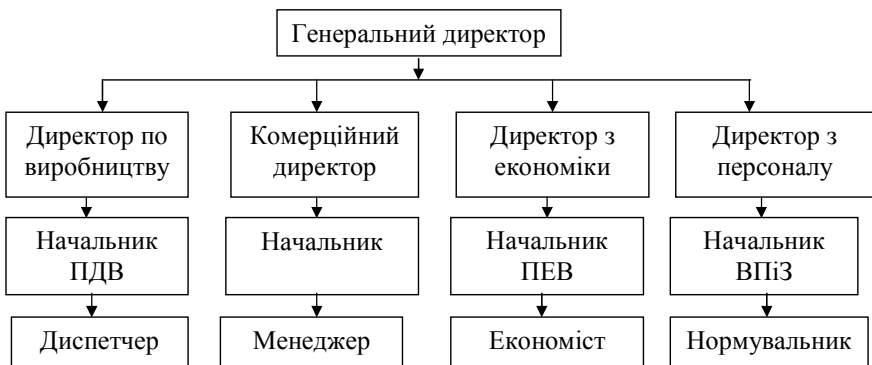
- Скорочення витрат на персонал, оптимізація ФОП
- Визначення рівня оплати для нових позицій.
- Підвищення рівня мотивації персоналу підприємства

ЗАВДАННЯ:

1. На основі профільних таблиць Хея, приведених в додатках до завдання проведіть аналіз посад для формування системи грейдів в компанії.
2. Зробіть оцінку посад (вибраного підрозділу підприємства).
3. Дайте рекомендації підприємству по розробці чинників постійної частини заробітної плати персоналу підприємства, що компенсуються.

Додатки за розрахунком ситуаційної вправи

Фрагмент організаційної структури управління підприємства



2. Оцінка чинника “Знання”

2.1. Оцінка по субчиннику “Професійні /предметні знання”

Професійні/предметні знання охоплюють знання практичних процедур, спеціалізованих технологій, професійних і теоретичних дисциплін. Вони розташовуються в порядку зростання від найпростіших рутинних знань до унікальних академічних дисциплін.

Таблиця 1

Рівні Професійних знань

Рівень	Характеристика
З	Досвідчений в застосуванні процедур і методик виконання робіт, які точно визначені і лінійні (виконуються послідовно). Можуть бути необхідними навички застосування спеціалізованої техніки (наприклад, брошурування) або засобів (програмне забезпечення). Виконує різноманітні адміністративні функції по забезпеченню діяльності.
D	Застосовує спеціалізовані навички для виконання вищої адміністративної роботи. Навички можуть бути придбані як шляхом відповідного навчання, так і за рахунок значного досвіду виконання робіт. Добре знає практичні процедури або системи. Може бути потрібною додаткова глибина або широта по відношенню до окремих функцій. На цьому рівні також виконуються деякі професійні роботи. Для керівних посад підлеглі повинні мати рівень C+ або нижче.
E	Потрібне розуміння і застосування основ теоретичних знань, що зазвичай отримуються через формальну академічну підготовку або значний об'єм наочних знань отриманих на практиці. Роботи на даному рівні зазвичай вимагають спеціалізованих знань в такі областях як планування, законодавство, дослідження, бухгалтерський облік, інформаційний зв'язок, і т. п. Робота вимагає розуміння і застосування принципів, концепцій і методів, пов'язаних з цими знаннями. На цьому рівні, важливо розуміти “чому” треба робити тим або іншим чином, на додаток до “що” і “як” треба робити. Даний рівень так само включає робочі місця, для яких потрібні широкі пізнання в різних галузях.
F	Роботи на даному рівні вимагають практичного застосування наочних знань в широкому діапазоні ситуацій. Робочі місця цього рівня вимагають професійної сформованості навичок, при якому теоретичні знання доповнені реальним досвідом роботи або підвищені за рахунок додаткового навчання по спеціалізації. Головне практичне застосування знань, а не їх придбання. Цей рівень також включає ті робочі місця, які вимагають знань в декількох спеціалізованих галузях (рівень E в 2х або 3х галузях і рівень D в інших).
G	Робочі місця на цьому рівні вимагають виняткового рівня експертних знань (з особливим заглибленням) з питань діяльності департаменту або в галузь експертизи. Це винятковий рівень експертних знань (досвід і глибокі знання), який дозволяє експертам визначати політику і практику при виконанні функцій, тобто “писати книгу”. Потрібне відмінне володіння теорією, принципами і комплексними методами в своїй галузі. Даний рівень також характерний для робочих місць, на яких потрібне проведення експертизи в декількох спеціалізованих галузях. В даному випадку цей рівень визначений завдяки необхідності використання знань в широкому діапазоні галузей (рівень F в двох або трьох галузях і рівень E в решті галузей).

2.2. Оцінка по субчиннику “Складність і різноманітність”

Даний субчинник включає рівень навиків, необхідних, щоб мати справу з складністю і різноманітністю. Він включає аналітичні і концептуальні навички, які необхідні для виконання робіт по плануванню, організації, консультуванню, інтеграції, координації, розробки і управлінню підлеглими. Під різноманітністю розуміють відмінності в цілях застосування кожного навичку.

Таблиця 2

Рівні чинника “Складність і різноманітність”

Рівень	Характеристика
I	<p>Робить індивідуальний внесок у виконання комплексних завдань або комбінацію завдань і функцій. Від співробітника потрібне розуміння того, як його робота співвідноситься з роботою інших співробітників організації. Може бути привертаний до робіт, в яких необхідне знання інших підрозділів або галузей діяльності організації, але не вимагається спільних зусиль по отриманню загального результату. Даний рівень характерний для робочих місць тих, що займаються самостійними науковими дослідженнями, агентів з продажу, фахівців з планування кар'єри.</p> <p>Також до даного рівня відносяться керівники низової ланки, якою потрібно планувати, контролювати і оцінювати роботу підлеглих. Вони приймають роботу після виконання і безпосередньо контролюють працівників або старших груп (майстрів, бригадирів...). Вони часто повинні встановлювати вимоги до відповідних операцій, при визначенні пріоритетів або плануванні робіт.</p> <p>Більшість робочих місць в нашій компанії відносяться до даного рівня.</p> <p>Для того, щоб бути оціненим на рівні I+, співробітник повинен управляти повним циклом операцій або технічним пристроєм без безпосередньої допомоги з боку керівника, або ж керувати внутрішньою або зовнішньою групою працівників з різними функціями, несучи відповідальність за результат роботи всієї групи.</p>
II	<p>Посади на даному рівні мають широкі внутрішні можливості із значною дією на організацію.</p> <p>Для даної категорії типові посади, на яких потрібно управляти різноманітними функціями і завданнями через підлеглих. Керована ними діяльність співвідноситься із загальними цілями компанії, тому дуже важлива координація робіт з іншими підрозділами компанії або зовнішніми організаціями. Ключовою є здатність при виконанні своїх функцій об'єднувати різні точки зору, думки, інтереси, витікаючі від інших підрозділів і організацій.</p>

2.3. Оцінка по субчиннику “Навики взаємодії з людьми”

Дані навички необхідні для безпосередньої міжособової взаємодії з колегами, командами, клієнтами, членами сім’ї, громадськістю, враховуючи зміну рівня відповідальності як усередині організації, так і з іншими організаціями

Таблиця 3

Рівні чинника “Навики взаємодії з людьми”

Рівень	Характеристика
1	<p>Робота на цьому рівні припускає взаємодію для отримання або надання інформації. Достатньо наявності навичок коректного завдання з питань і отримання роз’яснень. Вимоги до навичок можуть включати технічну або функціональну специфіку взаємодії (наприклад використання спеціальних термінів).</p>
2	<p>Робота на даному рівні вимагає частого впливу на поведінку інших людей, зміни думки або навколишньої ситуації за допомогою навичок переконливості, а також уваги до чужої точки зору. Може потрібно доведення змісту технічної або функціональної інформації в простій і зрозумілій формі для не фахівців в даній галузі.</p> <p>Даний рівень навичок зазвичай потрібний для посад, на яких проводиться розподіл робіт, спостереження і контроль за ходом виконання, оцінка результатів, а також для посад тих, що відповідають за розвиток і підготовку співробітників</p>
3	<p>Вищий рівень навичку взаємодії зазвичай потрібний для посад, які мають значний вплив на інших людей всередині або поза організацією. Дані посади вимагають добре розвиненого розуміння механізмів поведінки людей і тих чинників, які викликають зміни в поведінці.</p> <p>Так само до даного рівня відносяться робочі місця на яких часто виникають ситуації з високим загостренням пристрастей, що вимагає навичок вирішення конфліктних ситуацій або зниження напруженості.</p> <p>Часто відносяться до цього рівня посади, на яких потрібні навички проведення переговорів, але віднесення до рівня повинне відбуватися з урахуванням конкретних умов. Наприклад, для посад на яких не обов’язково досягати в результаті переговорів взаємовигідного рішення - потрібна менша вираженість навичок взаємодії.</p>

2.4. Розрахунок балів по чиннику “Знання”

Хоча три чинники “Знання” мають свої власні шкали, застосовується ефект множення, оскільки вони не можуть розглядатися окремо. Впливаючи один на одного, вони збільшують рівень їх індивідуального внеску в загальний рівень для чинника “Знання”.

Який вважається загальний бал для чинника “Знання”? Наприклад: Якщо робоче місце має наступні оцінки:

- Професійні знання F
- Складність і різноманітність I
- Взаємодія з іншими людьми 3

Бал може бути розрахований через комбінацію рядка F, стовпця I і дивлячись на 3 рівень навичку взаємодії в цьому стовпці. Може бути три значення:

- 264
- 304
- 350

Робочому місцю відповідає середнє значення. Якщо професійному знанню була дана оцінка E+, тоді треба вибрати більше значення. Якщо робоче місце мало оцінку мінус E (або в I) ви повинні вибрати менше значення.

		Складність і різновидність					
		I			II		
		Навички взаємодії з людьми					
		1	2	3	1	2	3
Професіональні/предметні знання	C	87	100	115	115	132	152
		100	115	132	132	152	175
		115	132	152	152	175	200
	D	115	132	152	152	175	200
		132	152	175	175	200	230
		152	175	200	200	230	264
	E	152	175	200	200	230	264
		175	200	230	230	264	304
		200	230	264	264	304	350
	F	200	230	264	264	304	350
		230	264	304	304	350	400
		264	304	350	350	400	460
G	264	304	350	350	400	460	
	304	350	400	400	460	528	
	350	400	460	460	528	608	

3. Чинник “Творчий потенціал/Рішення проблем

Творчий потенціал – міра оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого людина може створювати нові результати. Творчий потенціал показує рівень самостійності мислення, його незалежності від прийнятих правил і стандартів.

- Творчий потенціал не використовується, коли ухвалення рішень співробітником чітко регламентоване і всі ухвалені ним рішення повинні відповідати наперед обумовленим правилам. Творчий потенціал необхідно застосовувати в тих випадках, коли немає однозначних правил ухвалення рішень.

Таблиця 4

Рівень творчого потенціалу

Рівень	Характеристика
22%	Ситуації, в яких більшість варіантів рішень відома по попередньому досвіду Процедури декілька різноманітні Процедури, попередні рішення по яких набувають форм стандартів Рішення знаходяться швидко і ґрунтуються на робочих знаннях або досвіді
25%	Проблеми і рішення стандартизовані; Робота день за днем планується і організовується Думка формується відповідно до встановлених керівних принципів, минулого досвіду і стандартів Місце для роботи відповідно до керівних вказівок, політики і процедур Завжди доступна підтримка Завдання можуть вирішуватися декількома процедурами, велика самостійність в ухваленні рішення за різними процедурами або прецедентами, слідуючи умовам, що змінюються, пріоритетам або ситуаціям з якими стикаються в установці робіт Деякі нові застосування
29%	Проблеми стандартні, рішення відомі Зміна робочих пріоритетів / ситуацій вимагає розширення використовуваних процедур Мислення керується різним керівництвом, минулим досвідом і деякими прецедентами Забезпечений доступ до допомоги (з боку начальства, досвідчених експертів, експертних систем і т.п) Рішення знаходяться в обумовлених рамках, і розвиваються нові процеси

33%	<p>Проблеми і рішення відомі</p> <p>Різноманітні і змінні ситуації впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів і знань</p> <p>Первинний аналіз і видача деяких рекомендацій</p> <p>Мислення керується ясними поставленими цілями, функціональною практикою і прецедентами</p> <p>Первинна ідентифікація і аналіз з видачею рекомендацій</p> <p>Працівник здатний самостійно визначити наскільки досягнуті цілі</p> <p>Рішення знаходяться в межах власних знань і досвіду</p>
38%	<p>Проблеми відомі, рішення невідомі</p> <p>Широта для роботи у великій кількості заданих галузей із заданими цілями і принципами</p> <p>Розробка нових процедур, виявлення і аналіз ініціатив в областях програм і розвитку політики і досліджень</p> <p>Ідентифікація, визначення і аналіз альтернативних шляхів виконання робіт, т. б. аналітичне, оцінююче і/або конструктивне мислення</p> <p>Вищий рівень оперативного мислення</p> <p>Рішення в основному знаходяться в межах власних знань і досвіду</p>
43%	<p>Потрібне аналітичне інтерпритуюче-оцінююче мислення. Перший рівень вимог на стратегічному рівні управління.</p> <p>Значна широта для вибору з великого числа професійних і теоретичних принципів, що відносяться до різних і мінливих ситуацій.</p> <p>Розробка програм, політик і дослідницьких ініціатив.</p> <p>Загальна мета відома, але працівник визначає шляхи її досягнення Проблеми часто унікальні і не мають прецедентів</p> <p>Проблеми маловідомі. Проблеми і рішення вимагають виділення з галузі завдань.</p> <p>Мається на увазі можливість багатьох рішень. Потрібне дослідження і планування.</p>
50%	<p>Проблеми і рішення повинні бути виділені з галузі завдань</p> <p>Використовує широко певні політики і специфічні цілі для оцінювання і підготовки рішень по ситуаціях, що змінюються</p> <p>Визначення проблеми/галузі дослідження надана посадовцю відповідно до цілей організації</p> <p>Даний рівень креативності характеризує комплексні вимоги до аналітичних, технічних і/або управлінських якостей (здатності інтерпретувати і оцінювати)</p> <p>Проблеми часто мають стратегічне значення і/або знаходяться в центрі досліджень і розробок</p>
57%	<p>Робота полягає у вирішенні істотних проблем і знаходженні неординарних рішень</p> <p>В рамках політики компанії і певної організаційної мети оцінка і розвиток рішень в ситуації, що змінюється</p> <p>Дуже складні комплексні аналітичні, технічні і управлінські проблеми (здатності інтерпретувати і оцінювати)</p> <p>Використовується стратегічне мислення з істотним плануванням і дослідженням розвитку</p> <p>Фокус роботи зосереджений на новаторських проблемах</p>

Оцінка рівня творчого потенціалу посади

Рівень знань	Рівень творчого потенціалу							
	Менш ймовірно: мало		Найбільш ймовірно				Менш ймовірно: багато	
Бал	%	Бал	%	Бал	о/о	Бал	%	Бал
87	16%	14	19%	16	22%	19	25%	22
100	16%	16	19%	19	22%	22	25%	25
115	19%	22	22%	25	25%	29	29%	33
132	22%	29	25%	33	29%	38	33%	43
152	22%	33	25%	38	29%	43	33%	50
175	25%	43	29%	50	33%	57	38%	66
200	25%	50	29%	57	33%	66	38%	76
230	29%	66	33%	76	38%	87	43%	100
264	29%	76	33%	87	38%	100	43%	115
304	33%	100	38%	115	43%	132	50%	152
350	38%	132	43%	152	50%	175	57%	200
400	38%	152	43%	175	50%	200	57%	230
460	43%	200	50%	230	57%	264	66%	304
528	43%	230	50%	264	57%	304	66%	350
608	50%	304	57%	350	66%	400	76%	460

4. Чинник “Відповідальність”

Відповідальність – це ступінь, з яким робоче місце має прямий вплив на кінцеві результати, з урахуванням важливості цих результатів для організації. Тому при оцінці “Відповідальності” необхідно розглядати її в співвідношенні з “Творчим потенціалом” або робити оцінку “Профілю робочого місця”, який, відображає відмінності між аспектами роботи і співвідношення між “Творчим потенціалом” і “Відповідальністю”.

Профіль робочого місця говорить про характер роботи і використовується для визначення точок відповідальності. У організації можна виділити три типові різновиди роботи: дослідження і розробка рекомендацій (творчий потенціал), отримання конкретних результатів і координація сукупності робіт (відповідальність), а також баланс між цими двома видами.

Профіль робочого місяця

Профіль	Відмінність кроків	Опис
R3	+3	Координація (“безпосередня відповідальність”) Відповідає за кінцевий результат виконання програм в руслі основних бізнес рішень. В інших випадках реалізує політики компанії або розробляє програми.
R2	+2	Регулювання Уповноважений ухвалювати остаточні рішення в своїй області відповідальності рамках політики компанії і законодавства. Наприклад, можливість управляти, досліджувати, примушувати.
R1	+1	Процес Перш за все постачання програми/обслуговування. Може бути залучений в розробку /аналіз рекомендацій.
B	0	Консультавання Діяльність збалансована між розробкою і впровадженням. Рекомендаційний-консультативна роль.
C1	-1	Аналіз Концентрується на аналізі і/або розробці програм. Методи часто зумовлені. Як правило, аналіз повинен бути зроблений за короткий час. Результати можуть впливати на майбутній розвиток.
C2	-2	Прикладні дослідження Прикладні дослідження, аналіз і/або проектування і розробка програм. Як правило, результати досліджень мають довгостроковий характер.
C3	-3	Проводить оригінальні дослідження

C-профіль означає високу частку Творчого потенціалу і малу частку Відповідальності. R-профіль означає роботу зазвичай менш творчу, але відповідальнішу. I, нарешті, робоче місце може мати баланс між Відповідальністю і Творчим потенціалом.

Розрахунок балів за профілем робочого місця

Профіль відповідальності показує співвідношення між чинником “Творчий потенціал” і “Відповідальність”.

Таблиця 7

Значення балів для профілю робочого місця

Бали	Профіль						
	Творчий потенціал			Баланс	Відповідальність		
	С3	С2	С3	В	Р1	Р2	Р3
19	12	14	16	19	22	25	29
22	14	16	19	22	25	29	33
25	16	19	22	25	29	33	38
29	19	22	25	29	33	38	43
33	22	25	29	33	38	43	50
38	25	29	33	38	43	50	57
43	29	33	38	43	50	57	66
50	33	38	43	50	57	66	76
57	38	43	50	57	66	76	87
66	43	50	57	66	76	87	100
76	50	57	66	76	87	100	115
87	57	66	76	87	100	115	132
100	66	76	87	100	115	132	152
115	76	87	100	115	132	152	175
132	87	100	115	132	152	175	200
152	100	115	132	152	175	200	230
175	115	132	152	175	200	230	264
200	132	152	175	200	230	264	304
230	152	175	200	230	264	304	350
264	175	200	230	264	304	350	400
304	200	230	264	304	350	400	460
350	230	264	304	350	400	460	528

5. Приклади таблиць з результатами оцінок деяких посад

Еталонний тест No.	Відділ	Посада	Знання				Творчий потенціал			Відповідальність		Підсумковий бал
			Проф. знання	Слож. разн.	Навики відношення	Бал	%	бал	Профіль	Бал		
513SA03	Відділ навчання	Sr. Database Admin. Ст. адміністратор баз даних	F	I	2	264	43	115	C1	100	479	
513SA04	Відділ енергетики	Team Lead, Acceptance Testing Керівник групи - випробувальник приладів при прийомці	F	I	2	264	38	100	R1	115	479	
513SA05	Відділ енергетики	Team Lead, Client Support ; Керівник групи з обслуговування клієнтів	F	I	2	264	38	100	R1	115	479	
513SA07	Відділ охорони здоров'я	Health Info. Stds.: Analyst Аналітик	F	I	2	264	43	115	C1	100	479	
513SA08	Відділ навчання	Bus Systems Analyst Аналітик бізнес-систем	F	I	2	264	38	100	B	100	464	
512SA01	Відділ сіткового адміністрування	Sr. Network Analyst Ст. системний аналітик	E+	I	2	230	43	100	C1	87	417	
512SA02	Відділ сіткового адміністрування	Technical Support Analyst Технічний аналітик з мереж	E+	I	2	230	43	100	C1	87	417	
512SA04	Відділ сіткового адміністрування	Network Analyst Мережевий аналітик	E+	I	2	230	38	87	C1	76	393	
511SA01	Відділ навчання	Systems Analyst Системний аналітик	E	I	2	200	33	66	B	66	332	
511SA02	Відділ енергетики	Network Analyst Мережевий аналітик	E	I	2	200	33	66	C1	57	323	
511SA03	Відділ сіткового адміністрування	System programmer Мережевий програміст	E	I	2	200	33	66	C1	57	323	
511SA04		Systems Analyst Entry Level Системний аналітик/ поч. рівень	E-	I	2	175	33	57	C1	50	282	

Результати групової роботи подати на листі А1.

Успіхів!!!

4.2.3. Формування (вдосконалення) змінної частини заробітної плати

Осуд означає багато, але заохочення усе...Заохочення після осуду подібно до сонця після дощу

Й. В. Гете

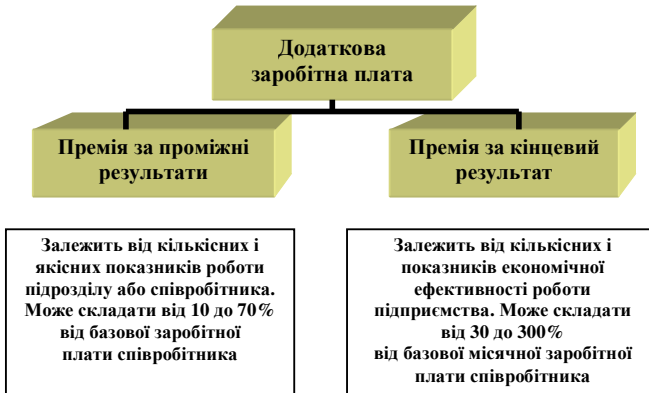


Рис. 4.9. Структура додаткової заробітної плати

Методи визначення змінної частини заробітної плати

- Фіксований або плаваючий відсоток від об'єму особистих продажів
- Фіксована грошова сума за кожен проданий одиницю
- Фіксований відсоток від маржі по угоді
- Фіксований відсоток від об'єму реалізації у момент надходження грошей на розрахунковий рахунок підприємства-продавця
- Виплата фіксованого відсотка від базової заробітної плати при виконанні плану по продажах
- Виплата комісійного відсотка при виконанні і перевиконанні плану по продажах

Співвідношення базової і змінної частин грошової винагороди

Категорія працівників	% змінної частини в загальній сумі грошової винагороди
Основний управлінський персонал	60–80
Допоміжний управлінський персонал	10–15

Розробка змінної частини заробітної плати (преміювання) на нові системи управління по цілях.

- Система управління по цілях (management by objectives -MBO) дозволяє систематизувати процес управління за рахунок визначення цілей і формування їх загального бачення, дає можливість провести оцінку ефективності діяльності, орієнтує на результат
- Ідея управління по цілях була запропонована в 1960-х рр. Пітером Ф. Друкером

Основні принципи системи

1. Оцінка результативності.
2. Система постановки і декомпозиції цілей за принципом SMART.
3. Визначення KPI для оцінки досягнення цих цілей.

KPI (key performance indicators) - ключовий показник діяльності.

KPE – ключовий показник ефективності

4. Створення культури діалогу з керівником.
5. Цілей і KPI не повинно бути багато на кожному рівні.
Оптимальними вважається 3-6 основних цілей.

Система постановки і декомпозиції цілей за принципом SMART

Постановка цілей на нижніх рівнях компанії відбувається відповідно до цілей, що стоять перед організацією.

SMART:

- Specific – специфічні для організації/ підрозділи/ співробітника;
 - Measurable – вимірні (визначити метрики для підрахунку продуктивності);
 - Achievable – досяжні, реалістичні;
 - Relevant – релевантні, важливі.
 - Time-based – встановлювати тимчасові вимоги для цілей.
- Оптимальними вважається 3-6 основних цілей.

Можливі групи (категорії) преміювання:

- Категорія А: топ-менеджери, керівники ключових підрозділів, від яких залежить бізнес-результат.
- Категорія В: керівники і професіонали, які створюють основний бізнес-результат.
- Категорія С: керівники і співробітники підтримуючих підрозділів, що надають послуги.
- Категорія D: співробітники, що не впливають на бізнес-процеси компанії.

Таблиця 4.9

Період постановки цілей

Категорії	Період постановки
А	Півроку – рік
В	Місяць – квартал
С	Квартал – півроку

Таблиця 4.10

Таблиця цілей генерального директора (приклад)

	3-5 основних цілей	КРІ	Вага, %	План	Факт	Результат
1	Збільшити долю ринку	Доля ринку	30	5%	4,5%	27%
2	Збільшити обсяг продаж	Виручка від реалізації	30	6000000 \$	6000000 \$	30%
3	Ріст прибутку	Прибуток до сплати податків	40	500000 \$	450000\$	36%
4						
					Всього R	93%

Ключові показники для підтримувальних підрозділів, що надають послуги.

Фінансові цілі, показники

Виконання бюджету

2. Клієнтські показники

- задоволеність внутрішнього клієнта
- задоволеність зовнішнього клієнта

- CSI (Client satisfaction Index)

3. Ключові функції (у відповідність з описом посади)

4. Проектні (робота в проектах):

- виконання в строк
- якість виконаного проекту (відсутність претензій, ухвалений документ)
- виконання бюджету

Таблиця 4.11

Приклад матриці цілей і KPI головного бухгалтера

Цілі	KPI
Своєчасне надання бухгалтерській звітності	Відхилення по термінах
Відсутність штрафних санкцій по актах перевірки	Величина штрафних санкція, грн.
Задоволеність внутрішнього клієнта	CSI, в балах

Таблиця 4.12

Приклад матриці цілей і KPI директора по персоналу

Цілі	KPI
Здійснювати ефективний і своєчасний підбір кадрів	Виконання графіку закриття вакансій
Понизити плінність цінних кадрів в компанії	Плінність людського капіталу (цінних кадрів)
Розробити систему оплати праці і стимулювання	Затверджене гендиректором “Положення про постійну частину зарплати”
Ефективно використовувати ресурси	Виконання нормативу за витратами (виконання бюджету)
Розвивати і навчати персонал	К-ть співробітників, що отримали вищу категорію в результаті оцінки
Підвищувати ефективність діяльності служби управління персоналом	Задоволеність гендиректора і топ-менеджерів компанії

Таблиця 4.13

Матриця преміювання для усіх категорій

Категорії преміювання	Значення показника результативності, %					
	80	85	90	95	100	Понад 100
A	20	40	60	80	100	110
B	10	20	30	40	50	55
C	5	10	15	20	30	35

Які чинники перешкоджатимуть впровадженню системи управління по цілях?

1. Відсутність місії, цілей і стратегічного управління в компанії.
2. Непроінформованість співробітників про цілі компанії. Розмитість цілей.
3. Нерішучий, або “маятниковий”, стиль управління керівника.
4. Неготовність керівників середнього рівня брати на себе відповідальність.
5. Напружена атмосфера в організації.

Депреміювання здійснюється у випадку:

- порушення термінів виконання або здачі робіт, встановлених наказами і розпорядженнями адміністрації або договірними зобов'язаннями;
- наявності претензій, позовів, рекламацій, скарг з боку клієнтів;
- наявності претензій, штрафів з боку державних контролюючих органів;
- незабезпечення збереження майна і товарно-матеріальних цінностей;
- наявність помилок і спотворень в звітних документах.

Депреміювання використовується при порушенні трудової дисципліни

- запізнення на роботу;
- недотримання чистоти на робочому місці;
- недотримання техніки безпеки;
- порушення графіку початку і закінчення роботи;
- перевитрати матеріалу і т.д.

Переваги системи депреміювання

- призводить до підвищення ефективності роботи підприємства
- росту продуктивності
- зниженню витрат

Крім того, до плюсів цієї системи можна віднести наступні чинники:

- система зрозуміла і прозора
- підвищується відповідальність керівників/співробітників
- покращується трудова дисципліна
- матеріальний і моральний чинник

Недоліки системи депреміювання

- знижує лояльність, прихильність керівників, задоволеність персоналу, підвищує конфліктність на підприємстві
- може привести до демотивації персоналу
- виникає орієнтація керівників (розставляння пріоритетів) на показники, які чинять найбільший вплив на рівень зарплати (найбільшу міру депреміювання)

**Практичне завдання для організації міні-тренінга
з ціллю впровадження пілотного проекту
“ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІННОЇ ЧАСТИНИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З
ВИКОРИСТАННЯМ МВО “**

Для виконання завдання Вам необхідно:

1. Згадати місію Вашої компанії і провести декомпозицію цілей компанії до рівня структурного підрозділу по Вашому вибору.

2. Сформулювати 3-5 цілей діяльності для працівника структурного підрозділу використовуючи метод **SMART**.

Цілі	S	M	A	R	T
1					
2					
3					
4					
5					

3. Розробити KPI для діяльності співробітника вибраного Вами структурного підрозділу, визначити значущість і мінімально допустимі критерії

Цілі	Вага, %	KPI	Мінімальний рівень KPI
1			
2			
3			

4. Запропонувати варіант за визначенням суми винагороди залежно від результативності діяльності працівника.

Результати групової роботи представте на листі А1.
Успіхів!!!

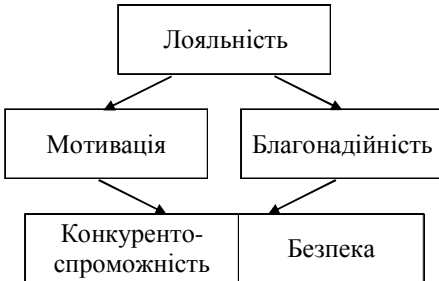
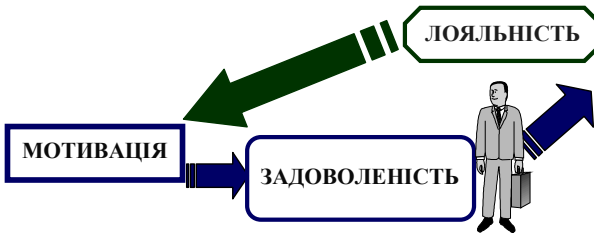
4.2.4. Система лояльності персоналу

“Лояльність в наші дні - це передусім вірність самому собі і своєму майбутньому, потім своїй команді або проекту і лише в останню чергу – організації”.

Чарльз Хенді

- Лояльність – це специфічне відношення співробітника до компанії, в якій він працює.
- Лояльна поведінка відрізняється оптимістичним, позитивним настроєм на роботу, готовністю прийняти правила і принципи діяльності компанії.

Інтенсивність лояльності конкретного співробітника може змінюватися: від згоди потерпіти і на якийсь час змиритися з “правилами гри” – до щирої і глибокої прихильності принципам компанії і готовності виконувати свою роботу якнайкраще, навіть в той час, коли ніхто не контролює виконання обов’язків.



Лояльність – це прийняття, позитивне відношення людини до чогось конкретного.

Благонадійність співробітника визначається як дотримання (прагнення дотримувати) людиною правових і моральних норм, прийнятих в цій групі.

Таким чином, лояльність є показником відношення особи до певного об’єкту.

Рис. 4.10. Взаємозв’язок мотивації і лояльності

Лояльність – це розумний баланс між “правом на вихід” і “правом голосу”

Визначення Гелбрайта

“...Вони (персонал) приймають свою підпорядковану роль і ототожнюють свої інтереси з інтересами організації, частиною якими є. Таке підлаштування, самозречення і підпорядкування особи організації іменується Лояльністю”

Визначення Калабіна

“Лояльність - доброзичливе, коректне, шанобливе відношення до кого-небудь, дотримання існуючих правил, норм, приписів навіть при незгоді з ним”

Вимір лояльності

- спеціальні опитувачі для виміру індивідуальної лояльності
- анонімне обстеження рівня лояльності колективу в цілому
- непрямі методи оцінки (оцінка прагнення співробітників до професійного росту і розвитку, бесіди при обговоренні результатів атестації, оцінка активності участі співробітників в корпоративних заходах)

Формальні показники лояльності

- стаж
- плинність кадрів
- професійна ефективність співробітників

Рівні лояльності

- на рівні зовнішніх атрибутів
- на рівні вчинків, поведінки
- на рівні здібностей
- на рівні переконань
- на рівні ідентичності

Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів

- зовнішні атрибути не дозволяють їх володареві відкрито демонструвати нелояльну поведінку.
- доки зовнішні атрибути на видноті, людина, ймовірно, відтворюватиме очікувану поведінку.

Лояльність на рівні вчинків, поведінки

- практично не потрібно зусилля і ресурси. Або людина здатна наслідувати правила і проявляти зовнішню лояльність, або немає.
- якщо новий працівник бачить, що навколо нього лояльні співробітники, то він почне копіювати прийняту в компанії поведінку, і сам стає таким же. Якщо ж бували працівники демонструють байдуже або негативне відношення до компанії, то лояльність і не виникне.

Лояльність на рівні здібностей

- Людина, схильна до лояльності на рівні здібностей, ймовірно, почне її демонструвати на новому місці роботи, як тільки переконається в тому, що цей працедавець має право на неї розраховувати.
- Лояльність на рівні здібностей настільки міцна, що в силах протистояти тиску групи.
- Лояльність на рівні здібностей самодостатня. У цьому одночасно і позитивна, і негативна сторони. Позитивна - в тому, що вам нічого не потрібно робити, якщо вона є присутньою. Негативна - в тому, що ви не можете безпосередньо контролювати, зменшувати або збільшувати її.

Лояльність на рівні переконань

- це максимальний рівень лояльності, якого можуть досягти більшість людей впродовж усього свого життя.
- хоча цей рівень лояльності дуже бажаний для організації, найчастіше масово він зустрічається в партіях, релігійних організаціях і т. п.
- компанії вистачає, щоб лояльними на рівні переконань були близько 10-15% співробітників, в першу чергу, вище керівництво.

Лояльність на рівні ідентичності

- Вищий рівень лояльності. Він виникає, коли людина перестає розділяти себе і об'єкт лояльності. Не “я і партія”, а “я і є партія”.

Навіщо підприємству потрібні лояльні співробітники?

- можуть забезпечити компанії лідерські позиції
- нетельно охороняють комерційні секрети фірми
- використовують усі резерви і ресурси для досягнення максимальних результатів в роботі
- більше дисципліновані
- відповідальніші
- готові перечекаати скрутні для компанії часи і залишитися працювати
- довіряють керівництву і не оспорюють його рішення
- сконцентровані на роботі
- здатні швидше адаптуватися до умов, що міняються
- зацікавлені в навчанні і отриманні нових знань

Небезпека, витікаюча від нелояльних співробітників

- Демонстративна, відкрита форма нелояльності – “одне гниле яблуко”
- Прихована, таємна нелояльність – “боротьба з невидимкою”

Нульова лояльність

- Нейтрально налагоджені співробітники.
- Іноді вони можуть поступати так само, як лояльні, погоджуючись і виконуючи вимоги керівництва.
- В інший момент вони можуть заперечити або інакше виразити свою нелояльність.

Чинники, що впливають на виникнення лояльності

- увага і участь з боку компанії
- справедлива матеріальна винагорода
- адресні нематеріальні стимули
- організаційна культура

Приклади заходів по формуванню лояльності

- професійні конкурси (“Кращий по професії”)
- використання гасел в корпоративній культурі
- корпоративні заходи
- система управління знаннями

Ситуаційна вправа для організації міні-тренінга з ціллю впровадження пілотного проекту

“ОЦІНКА ЛОЯЛЬНОСТІ”

(СКОРОЧЕНИЙ ВАРІАНТ КЕЙСА К. ХАРСКОГО)

Столиця. Велика інвестиційна компанія. 2011 рік.

Головні дійові особи:

Ілля Сергійович – головний бос компанії. Не власник, але один з небагатьох, хто знає власника особисто і знаходиться з ним “на короткій нозі”. Має усю повноту влади. Його головним мотиватором в роботі являється капіталізація компанії – робить усе, щоб бізнес збільшувався в ціні. Люди не представляють для нього особливої цінності і розглядаються, як один з видів ресурсу.

Геннадій Олексійович – керівник робочої групи (начальник відділу). Харизматичний лідер, цілеспрямований, проте свої цілі ні з ким не обговорює. Усі свої ресурси направляє на професійний ріст. Досягає видатних результатів в роботі. Керує важливим для компанії інноваційним напрямом. Управляє підлеглими, так, що незрозумілим ні для кого чином, викликає ревну відданість особисто до себе. У інших же співробітників і ке-

рівників він викликає змішані почуття: від заздрості до недовіри і нерозуміння.

У кабінеті пролунав дзвінок телефону. Секретар доповіла, що перший зам, Борис Йосипович, просить про зустріч, говорить, мовляв, питання не терпить відкладень.

– Нехай заїде, – відповів бос і подумав, що ще сталося? Хороші новини можуть і почекати. Йосипович – відомий панікер, в будь-якій програмі новин знайде ознаки катастрофи, що насувається.

– Мені сказали, що “ІнвестКом Балтика” запускає проект “Гребля”.

– Це та новина, яку я повинен був упізнати до уранішніх газет? – не без сарказму запитав бос.

– Ти не зрозумів, вони ломляться на наш ринок! Це ми знайшли тему, а вони вирішили погріти руки. Халявщики!

– Розслабся. Ринок привабливий, але вхід на нього дорого стоїть.

– Та у них грошей! Вони нам можуть без відсотків зайняти.

– Тут гроші не допоможуть, вхід оплачується часом. Їм буде потрібно два-три роки. Це якщо повезе з виконавцями. Біс!. – ця думка чомусь не приходила в голову керівника, а прийшовши зараз сильно стривожила.

– Ось і я подумав. Їм досить переманити цього “темнилу” і усе – справа зроблена, – “темнилою” Борис Йосипович мав звичку називати Геннадія Олексійовича, який займався проектом “Гребля” в їх компанії. Займався “з нуля”, з постановки завдання і тепер проект був на фінішній прямій. Перші, дуже обнадійливі результати вже отримані, і до повного запуску залишалися не більше двох місяців.

– Так, йому ця думка теж прийшла в голову, – Бос замислився, проблема раптом стала серйозною. Дуже серйозною. Ціною в десяток мільйонів.

– Я знаєш, що думаю.. Може бути, вони спочатку домовилися з ним, а вже потім стали тему відкривати? – почав розвивати параноїдальну складову події Борис Йосипович.

– Ех, такий день був хороший. Йди, буду думати.

Подумати було про що. Не бачив він в Геннадіїві особливої відданості. Тримається незалежно. Собі на думці. Жодна спроба приклеїти до компанії не вдалася. Гроші цінує, але не ведеться на розмови про підвищення оплати. Вірно оцінює себе, як фахівця. Слабкостів не показує. Завжди бадьорий і щасливий, жодного разу не обмовився про проблеми. Прямо сейф не людина! Потрібно зібрати інформацію. Хто тут у нас усе знає?

– Ольга Василівна, загляньте.

Секретар увійшла з блокнотом і олівцем напоготів.

– Що Ви знаєте про Геннадія Олексійовича?

– Одружений, є дитина. Нещодавно змінив автомобіль, тепер у нього “Хонда”. Новий. Що ще сказати.. Усі його співробітники на нього, як на ікону дивляться. Ніколи, ні з ким не скандалив. На корпоративні заходи ходить справно. Загалом – характер нордичний, в зв’язках тих, що готують його помічений не був. Так, нікому не вдалося прилаштувати в його відділ свою людину. Якесь у нього дивна кадрова політика.

– Вільна, – без церемоній закінчив розмову Ілля Сергійович. Хотів додати про нерозголошення, але професійному секретареві такі уточнення зайві. Рука, що почала жест у вигляді піднятого вказівного пальця – він хотів притягнути увагу, закінчила рухом, яким попіл змахують з куточка столу на підлогу кафе, – усе, вільна.

– Оскільки ж мені до нього підібратися. – вголос, несподівано для себе, подумав бос.

Бос підійшов до столу. Потрібно попрацювати з документами, але питання з Геннадієм ставить на кін цілий напрям бізнесу. Ілля Сергійович згадав, як п’ять років тому, зустрівши на галузевій виставці Геннадія, він швидко зрозумів його потенціал. Зрозумів і переманив. Переманити його тоді не склало труднощів, досить було подвоїти зарплату. Геннадій ріс, як фахівець і керівник на очах боса, ніколи нічого не просив. Не відмовлявся від доручень. Брав відповідальність на себе. Ризикував. Не прикривався ні обставинами, ні винними.

– Чому я завжди був упевнений в його відданості? – подумав Ілля Сергійович. – Почекай, це адже не так. Швидше я не думав про його можливу нелояльність. Не це одне і теж. Чому? Він не скаржився, не просив, не давав натяків.

Тих, хто проявляв невдоволення, бос контролював, з Геннадієм, схема дала збой – виявилось, що відсутність проблем – теж проблема. Відсутність слабкостей – ще більша проблема. Хто б міг подумати..

– Чим же мені зачепити Геннадія? Грошима? Ні, якщо гроші були б важливі, він виявив би це. Отримує він добре, на рівні топ-менеджера, знаходячись на сходинку нижче. Лестощами?. Ні, можна образити. Тим більше, потрібно виходити з того, що він вже завербований або знаходиться в процесі ухвалення рішення. Можливо, він буде обережний і підозрілий до будь-яких моїх слів і вчинків. Що ж його хвилює? Сім’я? Ні

єдиної ознаки. Хоч би фото сім'ї на столі тримав, хоч би раз сказав, що повинен піти, тому що сьогодні з дружиною йдуть в театр. Слава? Визнання? Постій, постій. З різних місць говорять, що його підлеглі обожують його, трохи не моляться. Навіщо йому це? Тут немає театральності, тут немає манії величі? Що тоді?

Кабінет Геннадія був відокремлений скляною перегородкою від іншого відділу. Бос сів так, щоб бачити відділ. Його візит схвилював співробітників. Геннадій сів навпроти боса, спиною до скляної стіни. Крісло начальника відділу, що знаходиться на чолі столу, залишилося незайнятим.

– Розкажи про успіхи, – почав бос.

– Я можу попросити принести звіт

– Не потрібно, розкажи по простому.

– Якщо сказати просто, то – це Клондайк. Відгук такий, що можна закривати “нафтянку”. Жартую, звичайно, але ви дозволили по-простому, – сказав Геннадій, тоном, що не змінився, спокійним.

– Та дозволив. Що це у тебе за блондин? – Бос шукав підхід до головного питання.

– Хороший фахівець, схоплює на льоту.

– Де ти таких співробітників береш?

– Прошу вибачення, яких “таких”?

– Хороших.

– Приходять за рекомендацією.

– Кадровики скаржаться, приймаєш на роботу повз них, – бос намагався спровокувати загострення розмови. Більшість людей включаються в гру, починають захищатися, оголяють фланги.

– Я для клієнтів працюю, клієнти не скаржаться?

– Клієнти не скаржаться, – надія на конфлікт вичерпана. – Знаєш, яку тему хотів з тобою обговорити? – бос перейшов в любову атаку

– Знаю.

– На тебе вже виходили?

– Так

– Пропозицію робили?

– Робили

– Приваблива?

– Так

– Що вирішив?

– Думаю.

Питання кейса:

– Як ви опишите ситуацію, в якій знаходиться бос і причини, які сприяли її виникненню?

– Яке продовження Ви порадите босові в ситуації, в якій закінчилося оповідання?

Висновки

Аналіз функціонування господарчих суб'єктів показує, що мотивація праці та професійного зростання є важливим фактором успішного розвитку. Навіть благополучні підприємства постійно відчують проблеми, які пов'язані із втратою грамотних та ініціативних фахівців. Це свідчить про недостатню мотивацію їхнього професіоналізму. Якщо для одних підприємств з низьким рівнем спеціалізації праці ця проблема не актуальна, оскільки заміну працівнику, який звільнився, може бути знайдено (або підготовлено іншого працівника) у короткі строки, то для інших втрата кваліфікованих кадрів обертається справжньою катастрофою.

Мотивація праці нерозривно пов'язана з розвитком підприємства і має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування, як найскладніша з усіх інших функцій управління, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством. Складність її в тому, що головна дійова особа - працівник зі своїми потребами, задоволення яких є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої або неусвідомленої поведінки. Тому в механізмі трудової мотивації найяскравіше виявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані із життєдіяльністю індивіда.

Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

На державному рівні необхідно забезпечити перехід від використання дешевої праці до висококваліфікованої з належною оплатою через:

- удосконалення законодавства щодо порядку та критеріїв визначення мінімальної заробітної плати та законодавче забезпечення запровадження мінімальної погодинної заробітної плати як державного соціального стандарту;

- зменшення навантаження на фонд оплати праці шляхом перерозподілу між роботодавцями і працівниками платежів та зборів і розширення бази оподаткування;
- усунення диспропорцій у міжпосадових та міжгалузевих співвідношеннях оплати праці працівників, значне підвищення її розмірів:
 - залучення необхідних інвестицій у виробництво та людський капітал;
 - забезпечення захисту права працівників на своєчасне та у повному розмірі отримання заробітної плати, а також погашення заборгованості, що накопичилася;
 - створення нових робочих місць та можливостей для реалізації своїх здібностей кожною людиною;
 - реалізацію європейського вибору.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон про охорону праці / Закон України. Под ред. В.Ф.Опришко. ТА-Київ, 1996. -С. 114-133.
2. Закон України від 01.07.93 № 3356-ХІІ “Про колективні договори та угоди”, зі змінами. – К., 1993.
3. Закон України “Про оплату праці” № 108/95-ВР від 24.03.95. – К., 1995. – 10 с.
4. Закон України “Про внесення змін до Кодексу законів про працю України” № 1356-ХІV від 23.12.99. Опублікований в газеті “Урядовий кур’єр” № 5 (13.01.2000)
5. Кодекс законів про працю України, прийнятий Законом УРСР від 10.12.71. (Відомості Верховної Ради УРСР, 1971 № 50 зі змінами і доповненнями, 1999 № 42–43, ст. 378).
6. Конституція України: Прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996р. – К.; “Просвіта”, 1996. - 76с.
7. Кодекс законів про працю України. - Київ: Парламентське видавництво, 1997. – С. 4–111.
8. Указ Президента України “Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу України на період до 2010 року” (від 03 серпня 1999 р.).
9. Указ президента України “Про стратегію подолання бідності” (№ 634\2001 від 15 серпня 2001 року).
10. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. – Одеса: ОКФА, 1995. – 121 с.
11. Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТН, 1999. – 407 с.
12. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. – 1997. – № 1. – С. 90–92.
13. Андриенко В.Ф., Данюк В.М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К.: Наукова думка, 1991. – 195 с.
14. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 309 с.
15. Афонін А.С. Основы мотивації праці, організаційно-економічні аспекти: Навчальний посібник. – К., 1994. – 234 с.
16. Базиліук А., Волик В. Заробітна плата в лещатах кризи // Україна: аспекти праці. – 1995. – № 5–6. – С. 19–23.
17. Базиліук А., Волик В. Якою має бути реформа заробітної плати // Праця і зарплата. – 1994. – № 18 (53). – С. 5.
18. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу // Регіональна економіка. – 2005. - №1. – с. 169-174.

19. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю. Політична економія: Підручник. – К., 2000. – 526 с.
20. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці / 2-е вид. – К.: Знання-прес, 2001. – 313 с.
21. Богиня Д.П. Ринок праці і економічна поведінка працівників // Україна: аспекти праці. – 1995. – № 5–6. – С. 12.
22. Богиня Д., Куликов Г. Концептуальні аспекти праці на етапі ринкової трансформації економіки // Україна: аспекти праці. – 1995. – № 1–2. – С. 9.
23. Богиня Д.П., Куликов Г.Т., Лисогор Л.С. Соціально-економічний механізм регулювання заробітної плати. – К., 2001. – 130 с.
24. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2002. – 226 с.
25. Богиня Д.П. Стимули і анти стимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна : аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3–10.
26. Бойчик І.М., Харів М.С., Хопчан М.І. та ін. Економіка підприємства: Навчальний посібник для вузів / 2-е вид. – Львів: Новий світ, 2002. – 298 с.
27. Борецька Н. Зарубіжний досвід удосконалення ринку праці та соціального захисту населення // Економіка України. – 2003. – № 3. – С. 6.
28. Борисов Е. Экономическая теория. – М.: Юрист, 2000. – 568 с.
29. Бочкарьова Т. Заробітна плата в березні 2010 р. // Праця і зарплата № 17 від 6 травня 2010 р.
30. Вейлл П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотических перемен / Перевод с англ. – М.: Новости, 1993. – 224 с.
31. Величко О.В. Заробітна плата як фактор ефективного функціонування // Регіональні перспективи. – 2003. – № 4–5. – С. 17.
32. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процес / 2-е изд. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.
33. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учебное пособие для вузов. – М.: Изд. дом. “Дашков и Ко”, 2000. – 220 с.
34. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / Вознюк А.М. // Вісник економічної науки України. – 2009. – №1 (15). – С. 47 – 50.
35. Войтов А.Г. Экономика. Общий курс: Учебник / 3-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр “Мастеринг”, 1999. – 492 с.
36. Гальперик В.М. Вехи экономической мысли. Теории фирмы. – С.-Пб.: Экономическая школа, 2000. – 123 с.
37. Гарашенко Л., к.е.н., доц.. Запорука міжнародного життя: міжнародні та європейські стандарти у сфері оплати праці // Праця і зарплата. – 2007. - №33. – с 4-5

38. Гвоздев Н. Сушность заработной платы: мифы и реальность // Вопросы экономики. – 1991. – № 1. – С. 58–65.
39. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. – К.: Інститут економічного прогнозування, 2000. – 344 с..
40. Гейлбронер Роберт, Лестер Тароу. Економіка для всіх. – Львів: Просвіта, 1995. – 272 с.
41. Гельберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург, Виктор А. Томпсон. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995. – 289 с.
42. Гелищук Л.О. Заробітна плата і питання її трансформації // Фінанси України. – 2003. – № 6. – С. 21.
43. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
44. Герчиков В.Н. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. – 1996. – № 6. – С. 92–100.
45. Герцберг Ф., Майнер М. Побуждение к труду и производственная мотивация // Социологические исследования. – 1990. – № 1. – С. 15.
46. Горілий А.Г. Економіка ринків праці: Навчальний посібник для вузів. – Тернопіль. ІЗМН, 1999. – 156 с.
47. Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка предприятий. – М.: Дело, 1998. – 224 с.
48. Грещак М.Г., Гребешкова О.М. Внутрішній економічний механізм підприємства: Посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 103 с.
49. Грейсон Дж., О'Делм. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 267 с.
50. Гудсков А.К., Семикіна М.В. Мотивація праці за сучасних умов // Люди на і праця. – 1995. – № 5. – С. 26–30.
51. Дайновский Ю. Эффективное стимулирование труда // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1998. – № 1. – С. 37.
52. Данюк В.М., Колот А.М. Зарплата повинна бути заробленою // Профспілки України. – 1995. – № 3. – С. 7–12.
53. Дементьев И.И. Не кнут, а пряник. Одиннадцать правил управления мотивации // Социалистический труд. – 1991. – № 3. – С. 13.
54. Дудіна Н. Методичні основи американського типу організації заробітної плати: витратно-результативний механізм визначення винагороди за працю // Економіка, фінанси, право. – 2000. – № 2. – С. 40.
55. Дудіна Н.В. Розвиток організації заробітної плати в умовах ринкової економіки // Економічні та гуманітарні проблеми розвитку суспільства III тисячоліття: Зб. наук. праць. – Рівне: Тетич, 2000. – С. 605–609.
56. Эренберг Р.Д., Сміт С.Р. Современная экономика труда. – М.: Издательство Московского университета, 1996. – 800 с.

57. Елизаров Е., Литвин А. Методология построения тарифных систем предприятий // Человек и труд. – 1996. – № 6. – С. 9.
58. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці // Економіка України. – 2001. – № 2. – С. 82–83.
59. Жамс Э. История экономической мысли XX века / Пер. с франц.; под общ. ред. И.Г. Блюмина. – М.: Изд. иностр. лит., 1979. – 260 с.
60. Жуков Л.И., Горшков В.В. Справочное пособие по труду и заработной плате. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 269 с.
61. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
62. Завадський І.С. Менеджмент / Т. 1. – К.: УФІМБ, 2002. – 540 с.
63. Зайцев Ю. Умови відновлення мотиваційної природи – заробітної плати в перехідній економіці України // Економіка України. – 2002. – № 8. – С. 45–50.
64. Іващук О. Т., Кулаїчев О. П. Методи економетричного аналізу даних у системі STADIA: Навч. посібник. – Тернопіль: ТАНГ, 2001. – 151 с.
65. Иохин В.Я. Экономическая теория: Учебник. – М., 2000. – 861 с.
66. Калина А.В. Организация оплаты труда в условиях рынка: Учебное пособие / 3-е изд. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
67. Карлін М.І. Стимулювання праці в перехідній економіці. – Луцьк: РВВДУ, 1997. – 160 с.
68. Карагодова О.О. Черваньов Д.М. Мікроекономіка: Навч. посібник. – К.: Четверта хвиля, 1997. – 204 с.
69. Кір'ян Г. Проблемні питання реформування оплати праці в Україні // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 3. – С. 32–36.
70. Кларк Дж.Б. Распределение богатства. – М.: Гелиос АРВ, 2000. – С. 225.
71. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 2006. – 224 с.
72. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві. – К.: МАУП, 1997. – 200 с.
73. Колот А. Організаційно-економічний механізм регулювання доходів працюючих: шлях вдосконалення // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 2. – С. 25–31.
74. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
75. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2003. – 230 с.
76. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. – К.: Фірма “Праця”, 1997. – 240 с.
77. Колот А. Теоретичні і прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 8. – С. 8–12.

78. Костишина Т.А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України. – Полтава, 2004. – 191 с.
79. Коуп, Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / Джеральд, Коуп; [Пер. С англ. Н.Г. Владимирова]. – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 352с.
80. Кравчук І.І. Фактори матеріальної мотивації, як неофіційна передумова економічного зростання // Фінанси України. – 2000. – № 5. – С. 15.
81. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: Монография. – К.: Институт экономики НАНУ, 2002. – 339 с.
82. Куликов Г.Г. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000. – 200 с.
83. Куликов Г.Г. Оплата труда в Украине: проблемы и пути решения в переходной период. – М.: Знание, 1996. – 210 с.
84. Куликов Г.Г. Мотивация труда наемных работников: Монография. – К.: Институт экономики НАН Украины, 2002. – 240 с.
85. Куриляк В.Є. Менеджмент глобальної економічної інтеграції: міжцивілізаційний і міжкультурний виміри: Монографія . – К.: Кондор, 2010р. – 28 д.а.
86. Кулапіна І. Заробітна плата в жовтні 2004 р. // Праця і зарплата. – 2004. – № 45 (433). – Грудень. – С. 8–9.
87. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2004. – 239 с.
88. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
89. Кучер Г. Нові підходи до організації оплати і стимулювання праці // Економіст. – 1999. – № 7. – С. 23.
90. Лагутін В.Ф. Реформа оплати праці стимулюючого типу: теорія, концепція, практичні рекомендації і пропозиції: Монографія. – Луцьк: Ред.-вид. відділ “Вежа”, 2000. – 260.
91. Лагутін В.Д. Теоретико-методологічні підходи до сучасних проблем оплати праці // Економічна теорія . – 2010. – № 1. – С.29-38.
92. Леско І. Введення нових форм оплати праці як один із напрямків інвестиційної політики держави // Економіка, фінанси, право. – 2000. – Випуск 4. – С. 3–5.
93. Лібанова Е., Полій О. Ринок праці та соціальний захист. – К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2004. – 489 с.
94. Ломаков І., Уманський О., Харченко М. Про регулювання розмірів фондів оплати праці підприємств виробничої сфери // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 2. – С. 56.
95. Ломаков І. Основні напрями посилення державного впливу на регулювання оплати праці в контексті реалізації концепції дальшого реформу-

- вання оплати праці в Україні // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 2. – С. 37–400.
96. Мазур В. С. Сучасні аспекти менеджменту праці // Сборник научных трудов Дон.НУ “Социально-экономические аспекты промышленной политики. Экономика и социология труда, менеджмент персонала”. – Том 4. – Часть I. – Донецьк, 2003. – С. 101-107.
97. Мазур В. С. Порівняльна характеристика моделі організації корпоративного управління в умовах України і за кордоном // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 1. – С. 61-66.
98. Мазур В. С. Вдосконалення системи мотивації праці // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 7/4. – С. 43-46.
99. Мазур В. С. Проблеми підвищення оплати праці: взаємозв'язок заробітної плати і продуктивності праці в ринкових умовах // Вісник ТАНГ. – 2001. – № 18. – С. 65-67.
100. Мазур В. С. Диференціація оплати та винагород за працю // Збірник наукових праць “Формування економічних відносин в умовах становлення ринку” / За ред. докт. екон. наук, проф. Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – С. 236-245.
101. Мазур В. С. Порівняльна характеристика систем оплати і мотивації праці за кордоном і на підприємствах України // Вісник ТАНГ. – 2001. – Спеціальний випуск. – Ч. II. – С. 179-184.
102. Мазур В. С. Економічний зміст категорії заробітна плата у контексті ринкової трансформації // Вісник ТАНГ. – 2000. – Спеціальний випуск. – Ч. 5. – С. 283.
103. Мазур В. С. Робоча сила // Економіки і ринок. Облік, аналіз і контроль. – Випуск 2 / За ред. докт. екон. наук, проф. Фаріона І. Д. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – С. 141-147.
104. Мазур В.С. Ринкові системи оплати праці на промислових підприємствах//”Економіка підприємства: теорія та практика”. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції., 23-24 березня 2006. С.85-90.
105. Мазур В.С. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах кризи//Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Науковий журнал №10, частина 1, 2009, Луганськ. С.148-152.
106. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства//”Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці”, 21-22 січня 2010, Полтава.
107. Мазур В.С., Мазур Н.С. Західні моделі оплати праці//”Сучасні проблеми економічної теорії і практики господарювання в ринкових умовах”, 16 квітня 2010, Одеса. С.112-116.
108. Мазур В.С., Мазур Н.С. Системи і форми заробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання //Формування ринкової економіки. Збірник

- наукових праць. Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина II, КНЕУ Київ 2010. С. 292-301.
109. Макарова О. В. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки: Монографія. – К.: Ліра, 2004. – 328 с.
 110. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социально рыночной экономики. – М.: Изд. МГУ, 1997. – 230 с.
 111. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
 112. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Интел-синтез, 2000. – 264 с.
 113. Матусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука, 1992. – 80 с.
 114. Мочерний С.В. Основы економічних знань. – К. Академія, 2001. – 656 с.
 115. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Знання, 2002. – 312 с.
 116. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – 3-тє вид., випр. і доп. / М.І. Мурашко. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2008. – 435с.
 117. Онищенко В. Підвищення мінімальної заробітної плати та індексація грошових доходів населення // Податки та бух. облік. – 2004. – 1 квітня. – С. 37.
 118. Павловська Н. Необхідність та шляхи забезпечення випереджаючого зростання заробітної плати // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 2. – С. 57.
 119. Павловська Н. Удосконалення державного та колективно-договірного регулювання оплати праці // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 5. – 32.
 120. Павловська Н., Сивкова С., Терещенко О. Нормування праці робітників погодинників // Справочник економіста. – 2004. – Іюль. – С. 40.
 121. Павловська Н.О. Удосконалення політики зайнятості населення на основі реальної оцінки вартості робочої сили // Україна :аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 9–14.
 122. Павловська Н., Анішина Н. Погодинна оплата праці: проблеми і пошук // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 2. – С. 29.
 123. Палига Е. Соціально-економічний механізм формування ефективної економіки. – Львів, 2002. – 340 с.
 124. Петенко І. В., Петенко А. В. Удосконалення системи оплати праці / І. В. Петенко, А. В. Петенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 1. – С.84-86.
 125. Продіус І.П., Владімірова Т.П., Запорожан Д.В., Продіус Ю. І. Керування персоналом. – Одеса: ОНУ, 2001. – 290 с.
 126. Пол А. Самуэльсон. Основы микроэкономики. – К.: Основа, 1998. – 185 с.
 127. Потьомкін Л. Сучасні тенденції організації заробітної плати в промисловості України // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 7. – С. 27.

128. Прокопенко Н.Д., Несторова Е.В. Формирование рыночной системы мотивации оплаты труда на предприятиях Украины // *Економіка промисловості*. – 2004. – № 4. – С. 45.
129. Ратніков Д. До питання про соціально-економічну сутність категорії “конкурентоспроможність робочої сили” // *Україна: аспекти праці*. – 2003. – № 3. – С. 39–43.
130. Савельєв Є.В. Європейська інтеграція і маркетинг: Наукові нариси. – Тернопіль: *Економічна думка*, 2003. – 482 с.
131. Савельєв Є. В. Міжнародна економіка: Підручник. – Тернопіль: *Економічна думка*, 2001. – 504 с.
132. Семькина М. В. Состояние мотивации трудовой деятельности на предприятиях различных форм собственности. – Кировоград, 1995. – 295 с.
133. Сироватко А. Теорія мотивації персоналу // *Персонал*. – 2003. – № 10. – 70.
134. Сідун В. А., Пономарева Ю. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник: Вид. 2-ге, перероб. та доп. / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарева – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 356с.
135. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
136. Смерчевська С.В. Сутність механізму діючої мотивації робітників підприємств в умовах ринкової економіки їх діяльності // *Проблеми праці, економіки та моделювання: Зб. наук. праць*. – Ч. 2. – Хмельницький: Хмельницький технологічний інститут Поділля, 1997. – С. 127–128.
137. Соболевская А. Роль заработной платы в рыночной экономике // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2002. – № 2. – С. 49–57.
138. Сорока І. Мотивація трудової діяльності: сутність, боротьба концепцій і еволюція практики // *Схід*. – 1997. – № 2 (9). – С. 3–8.
139. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. – Тернопіль, 1996. – 180 с.
140. Стефан П. Робінс, Девід А. Деченцьо. Основи менеджменту. – К.: Основи, 2002. – 672 с.
141. Сухарева С. О. Шляхи підвищення мотивованості працівників / Сударева С. О. // *Науковий журнал менеджер*. – 2010. – № 2 (52). – С. 192 – 194.
142. Турецький А. О. Економіка України на порозі ХХІ століття: уроки минулого і кроки у майбутнє. – Одеса, 1999. – 340 с.
143. Ульянов К. Мінімальна заробітна плата, як елемент регулювання трудових відносин: деякі проблеми та можливі шляхи їх вирішення // *Україна: аспекти праці*. – 2003. – № 5. – С. 40.
144. Уманський О. М. Концептуальні аспекти мотивації до праці в Україні // *Условия труда и его оплаты: опыт машиностроительного комплекса США*. – М., 1988. – 215 с.

145. Устенко О. Л. Экономика предприятия. – К.: МАУП, 2000. – 140 с.
146. Фильев В.И. Зароботная плата в зарубежных странах. – М.: ЗАО “Бухгалтерский бюллетень”, 1997. – 180 с.
147. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 4. – С. 10–15.
148. Хоелл Г.Л., Еськов А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизации его сферы. – Донецк: ИЭТНАН Украины, 2000. – 551 с.
149. Цандер Э. Оплата труда на малых и средних предприятиях / 10-е изд.; пер. с нем. – Обнинск: ГЦИПК Минатома РФ, 1995. – 257 с.
150. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. – 2000. – № 4. – С. 51–56.
151. Червінська Л. Розроблення сучасних підходів до мотивації персоналу в менеджменті // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 8. – С. 37–39.
152. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. / Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2007. – 584с.
153. Швец И. Б., Чумаченко Е. В. Экономические основы формирования средств на оплату труда и социальную компенсацию. – Донецк, 2001. – 225 с.
154. Шинкаренко В., Криворучко О. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 27–32.
155. Шевченко Л. Мінімальна заробітна плата та її рівень: теоретичне осмислення проблеми // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 4. – С. 30–33.
156. Шляхтер А. А. Новые методы организации производства и стимулирования труда на предприятиях США, Японии и Западноевропейских стран // Труд за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 27.
157. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. – Изд. 2-е, перераб. и дополн. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 344 с.
158. Яковлев Р. А. Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2003. – 448 с.
159. www.urrfesat.com.
160. Економіка підприємств: Навчальний посібник / За редакцією професора Харіва П.С. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 500 с.
161. Економічна енциклопедія / В трьох томах. – К.: Академія, 2002.
162. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – К., 2004. – 256 с.
163. Экономика предприятий / Под редакцией профессора Горфинкеля. – М., 1996. – 368 с.
164. Інструкція зі статистики заробітної плати. Затверджена наказом Міністерства статистики України від 11.12.95 № 323 (Збірник нормативних документів. – Харків “Конус”, 1999 р.)
165. Інструкція із статистики заробітної плати // Праця і зарплата. – 2004. – № 7.

166. Концепція демографічного розвитку України на 2005-2015 рр. – К.: ІДСД НАНУ, 2004. – 220 с.
167. Макроекономіка / Самуельсон П.А., Коругауз В.Д. – К. Основи, 1996. – 196 с.
168. Методичний посібник “Оплата праці” (№ 4) 6 серія “Баланс” Бібліотека “Баланс” вересень 2001. м. Дніпропетровськ.
169. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Зб. наук. праць / Д.П. Богиня та ін. – К.: Інститут економіки, 1996. – 267 с.
170. Нобелевские лауреаты. Теодор Шульц. – [http:// n-t.kuliehki.net /er/shultxhlm](http://n-t.kuliehki.net/er/shultxhlm).
171. Оплата праці: проблеми теорії та практики / Зб. наукових праць. – Луцьк: Ред.-вид. відділ “Вежа” Волинського державного університету ім. Л. Українки, 2001. – 484 с.
172. Основи економічної теорії / С. В. Мочерний, В. К. Симоненко, В. В. Секретарюк, А.А. Устенко. – К., 2000. – 258 с.
173. Основи економічної теорії / За редакцією академіка НАН України Чухна. – К.: Вища школа, 2001. – 606 с.
174. Праця і зарплата. – 2005. – № 5 (441). – С. 10-11.
175. Праця і зарплата. – 1999. – № 11. – С. 7.
176. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер. – М. – С-Пб. – К., 2000. – 220 с.
177. Политическая экономия. – М.: ГИПП, 1954. – 360 с.
178. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – С-Пб., 2000. – 41 с.
179. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: Зб. наук. праць. – К.: НАН України, Інститут економіки, 1996. – С. 15–20.
180. Формування конкурентоспроможності робочої сили / Зб. наукових праць. Інститут економіки НАНУ. – К., 2003. – 160 с.
181. Adam Bednarski. Organizacja i zarzadzanie. Materialy do cwiczen. Bydgoszcz, 2001. – P. 120.
182. Bowen H. P. Investment in Human Capital and Economic Growth: Perspectives on Economic Growth. – NY., 1968. – 121 p.
183. Charles Peck. Pau and Performance. The Interaction of Compensation and Performance Appraisal \ Conference Board Pesearch Bulletin 155 New York: Conference Board, 1984). – P. 13.
184. Colombaud B. / Des hommesagerer – Paris, 1983. – 180 p.
185. Fred Fouches. Personel Policies in Large Companies (Enqlewood Cliffs., Prensce Hall, 1980), Charter . – P. 40.
186. Неру Дж. Взгляд на всемирную историю. – М.: Прогресс, 1969. – С. 318

187. Fizziy C., Kraft K. Profitability and Profitsharing \ I. Of Economsocs (fort homing) – 2001. – P. 31.
188. Pryor F. Incentives in manufacturing: the carrot and the sticky // Monthly Labor Review, 1989, № 47. – P. 40–43.
189. Paul Milgrom. Employment Constructs, Influence Activitiesand Efficient Orqanization Design \ Journal of Political Economy, 96 (Februar, 1998). – P. 17.
190. Reading in Labor Economics and Labor Relations / Editor by Liloyd Y., Reynolds, Stanley H. Masters, Colleta H. Master, New Jersey. – 1999. – P. 276.
191. Rifkin. The Age of Access. N. Y., 2000. – 120 p.
192. Shyltz T. Investment in Human Capital. – NY, L., 1974. – 160 p.
193. Shyltz Theodore W. In Menschen investiren: Der Oekonomik der Belolkerugsgualitaet. – Tuebingen: Mohz, 1986. – 100 p

ДОДАТКИ

Додаток А

КОРОТКА ІНСТРУКЦІЯ ПО ЗАПОВНЕННЮ АНКЕТИ-ОПИТУВАЛЬНИКА:

1. Анкета складається з п'яти основних груп запитань, що стосується того чи іншого досліджуваного аспекту (сфери діяльності).
2. В більшості випадків, для відповіді на питання необхідно вибрати один з запропонованих варіантів, який найбільш підходить Вашій точці зору.
3. Перш ніж дати відповідь, уважно прочитайте питання і всі можливі варіанти відповідей (якщо такі запропоновані).
4. По можливості, давайте відповіді на всі поставлені запитання.
5. Свої коментарі Ви зможете надати в спеціально відведеній для цього графі.

Анкета-опитувальник

Дата проведення:

Ваша Категорія

(поставте галочку напроти Вашої категорії)

Таблиця А1

Manager	
Team-Leader	
Developer	
Tester	
Technical Editor	
Designer	
Service Staff	

Розділ №1. Загальна задоволеність роботою в компанії

Будь ласка, визначите ступінь Вашої згоди з тим або іншим твердженням, використовуючи п'ятибальну шкалу, де:

Таблиця А2

1-Повністю не згоден; 2-скоріш за все не погоджуюсь; 3-займаю нейтральну позицію; 4-скоріш за все згоден; 5-повністю згоден						
Твердження	1	2	3	4	5	Ваші коментарі
1. Я горджуся тим, що працюю в Компанії						
2. Я б рекомендував Компанію як хороше місце роботи						
3. Я вважаю, що більшість співробітників Компанії мають підстави бути задоволеними роботою в Компанії						
4. Будь ласка, відзначте, як довго Ви хотіли б залишатися працювати в Компанії	менше 1 року	від 1 до 2 років	від 2 до 5 років	більше 5 років	затрудняюсь відповісти	
5. Якщо врахувати в цілому всі аспекти Вашої роботи, наскільки Ви задоволені роботою в Компанії в даний час? Будь ласка, обведіть відповідну цифру.						
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%						
Абсолютно не задоволений Повністю задоволений						

Розділ №2. Існуючі чинники мотивації

Будь ласка, визначте наскільки важливий особисто для Вас кожний з наступних чинників мотивації. Оцінійте “Важливість” в балах від 1 до 10 (де 1 –найменш важливий чинник, 10 - найбільш важливий чинник).

Наскільки Ви задоволені наявністю кожного з наступних компонентів? Оцініть “Задоволеність” за п'ятибальною шкалою, де: 1-зовсім не задоволений; 2-скоріш за все не задоволений; 3-Займаю нейтральну позицію; 4-скоріш за все задоволений; 5-повністю задоволений

Таблиця А3

Чинники	Важливість	1	2	3	4	5	Ваші коментарі
1. Відношення з колегами							
2. Відношення з безпосереднім керівництвом							
3. Рівень технічної оснащеності робочого місця							
4. Комфортні умови праці							
5. Позиція компанії на ринку							
6. Місце розташування офісу							
7. "Гнучкий" робочий графік							
8. Можливість їздити в зарубіжні відрядження							
9. Визнання в Компанії							
10. Цікава робота							
11. Рівень відповідальності							
12. Співвідношення посади кваліфікації							
13. Активна участь в ухваленні рішень							
14. Ефективність менеджменту							
15. Можливість кар'єрного зростання							
16. Зарплата							
17. Можливість перегляду зарплати разів в підлогу року							
18. Залежність зарплати від результату роботи							
19. Підвищення кваліфікації і рівня самоосвіти							
20. Мед. Страхування							
21. Програма оздоровлення (відвідини басейну, спортзалу) за рахунок компанії							
22. Програма вакцинації і вітамінізації за рахунок компанії							
23. Проведення корпоративних заходів							
24. Кава і чай за рахунок компанії							
25. Вечірні закуски за рахунок компанії							
26. Можливість роботи разом з членами сім'ї							

Розділ №3. Чинники мотивації, яких потребує компанія

Оцініть наскільки важливий особисто для Вас кожен чинник мотивації? Оцінюйте “Важливість” в балах від 1 до 10 (де 1 - найменше важливий чинник, 10 найбільш важливий чинник. Також, при необхідності, в графі “Коментарі” вкажіть бажані параметри чинників мотивації (наприклад, розмір, форма, частота надання).

Таблиця А4

Необхідні чинники мотивації	Оцінка важливості	Ваші коментарі
1. Оплата за навчання		
2. Часткова або повна оплата за здобування другої вищої освіти		
3. Професійне навчання і сертифікація за рахунок компанії		
4. Отримання ступеня МВА		
5. Можливість вивчення англійської мови за рахунок компанії		
6. Медичне страхування дружини/чоловіка		
7. Медичне страхування дітей		
8. Оплачувані обіди		
9. Надання мобільних телефонів		
10. Додаткові виплати до відпустки		
11. Преміальна заробітна плата на кінець року		
12. Оплачувані компанією путівки		
13. Можливість використання послуг кур'єра компанії (оплата комунальних платежів, пошта, дрібні доручення)		
14. Надання проїзного на суспільний транспорт		
15. Часткова компенсація витрат на таксі (при пізньому возвращенні додому)		
16. Організація тієї, що розвозить працівників по будинках		
17. Догляд за дітьми, сплачений компанією (няня/дитячий садок)		
18. Квитки на культурні заходи за рахунок компанії		
19. Бронювання квитків для особистих цілей		
20. Виплата “підйомних” при переїзді з іншого міста		
21. Безпроцентний кредит усередині компанії на придбання квартири		
22. Послуги парихмахера/косметолога/массажиста з виїздом їх на робоче місце		
23. Організація кімнати відпочинку		
24. Новорічні подарунки для співробітників і членів їх сімей		
25. Подарунки на дні народження		

Будь ласка, вкажіть які ще чинники мотивації, не перераховані вище, були б Вам важливі:

А.		
Б.		
У.		

Розділ №4. Ефективність керівництва в компанії

Будь ласка, оцініть твердження про Вашого безпосереднього керівника з погляду наявності нижче приведених якостей за п'ятибальною шкалою, де 5 – максимальний бал:

Таблиця А5

Твердження	1	2	3	4	5	Ваші коментарі
1. Здатний захопити за своїх співробітників поставленим завданням						
2. Має авторитет у колег						
3. Є професіоналом в сфері свій діяльності						
4. Володіє достатнім досвідом управління						
5. Уміє чітко поставити завдання						
6. Уміє розподілити обов'язки між членами команди						
7. Надає необхідні ресурси і інструкції для виконання поставленого завдання						
8. Уміє зажадати необхідний результат						
9. Є яскравою особою						
10. Має свій унікальний стиль управління						
11. Стримує дані обіцянки						
12. Справедливий по відношенню до своїх підлеглих						
13. Не привласнює собі результати роботи підлеглих						
14. Не проводить політику фаворитизму						
15. Уміє делегувати повноваження						
16. Не переносить свою відповідальність на плечі підлеглих						
17. Заохочує розвиток підлеглих і визначає напрям їх розвитку						
18. Надає підпорядкованим можливості для розвитку						
19. Є не тільки керівником, але і наставником для своїх підлеглих						
20. Регулярно інформує підлеглих про якість їх роботи						
21. Заохочує і конструктивно сприймає критику з боку підлеглих						
22. Цінує роботу підлеглих і дає їм про це знати						
23. Приймає до уваги особисті потреби підлеглих						
24. Завжди захищає інтереси своїх підлеглих перед вищому керівництвом						
25. Відкритий і готовий до спілкування у будь-який час						

Розділ №5. Привабливість компанії

УВАГА! Даний розділ призначений для співробітників, які пропрацювали в Компанії менш одного року. Якщо Ви не належите до цієї категорії співробітників, Ви не повинні заповнювати цей розділ.

Будь ласка, вкажіть, які чинники привернули Вас в Компанію, відзначивши відповідаючий осередок в колонці “Чинник”. Оцініть також Вашу задоволеність цими чинниками в даний час за п’ятибальною шкалою, де 5 – максимальний бал:

Таблиця А6

Виберіть і оцініть чинники, які привернули Вас в Компанію						
Чинник	1	2	3	4	5	Ваші коментарі
1. Рівень зарплати						
2. Офіційна “біла” зарплата						
3. Можливість отримання зарплати з першого дня навчання в тренінг центрі						
4. Медична страховка						
5. Можливість кар’єрного зростання						
6. Можливість професійного зростання						
7. Позиція компанії на ринку						
8. Стабільність компанії						
9. Можливість роботи в іноземній компанії						
10. Можливість перегляду зарплати шість кожного місяця						
11. Корпоративна культура						
12. “Гнучкий” робочий графік						
13. Можливість поєднання навчання з роботою						
14. Тривалість відпустки						
15. Розгашування офісу						
16. Можливість роботи разом з членами сім’ї						
Інше (будь ласка, вкажіть):						
А.						
Б.						
У.						

Спасибі за заповнену анкету!

Додаток Б

Результати анкетування на ВАТ “Екосир”

Розділ 1. Загальні результати

Таблиця Б1

Твердження 1. Я горджуся тим, що працюю в Компанії

Варіанти відповідей	Developer %	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1. Повністю не згоден	0	0	0	0
2. Скоріше не згоден	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	66.7	42.8
4. Скоріше згоден	100	0	33.3	28.6
5. Повністю згоден	0	66.7	0	28.6

Таблиця Б2

Твердження 2. Я б рекомендував Компанію як хороше місце роботи

Варіанти відповідей	Developer %	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1. Повністю не згоден	0	0	0	0
2. Скоріше не згоден	0	0	33.3	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	66.7	42.8
4. Скоріше згоден	100	0	0	14.3
5. Повністю згоден	0	66.7	0	28.6

Таблиця Б3

Твердження 3. Я вважаю, що більшість співробітників Компанії мають підстави бути задоволеними роботою в Компанії

Варіанти відповідей	Developer %	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1. Повністю не згоден	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не згоден	0	33.3	33.3	28.6
3. Займаю нейтральну позицію	100	0	33.3	28.6
4. Скоріше згоден	0	33.3	0	14.3
5. Повністю згоден	0	33.3	0	14.3

Таблиця Б4

Твердження 4. Будь ласка, відзначте, як довго Ви хотіли б залишатися працювати в Компанії

Варіанти відповідей	Developer %	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1 – менше 1 року	0	0	0	0
2 – від 1 до 2 років	0	0	33.3	14.3
3 – від 2 до 5 років	0	0	0	0
4 – більше 5 років	0	66.7	0	28.6
0 – важко відповісти	100	33.3	66.7	57.14

Таблиця Б5

Твердження 5. Якщо врахувати в цілому всі аспекти Вашої роботи, наскільки Ви задоволені роботою в Компанії в даний час?

Варіанти відповідей	Developer % (1 ч.)	Managers % (3ч.)	Team Leaders % (3ч)	По компанії % (7ч.)
0%	0	0	0	0
10%	0	0	0	0
20%	0	0	0	0
30%	0	0	0	0
40%	0	0	33.3	14.3
50%	100	33.3	0	28.6
60%	0	0	66.7	28.6
70%	0	0	0	0
80%	0	66.7	0	28.5
90%	0	0	0	0
100%	0	0	0	0

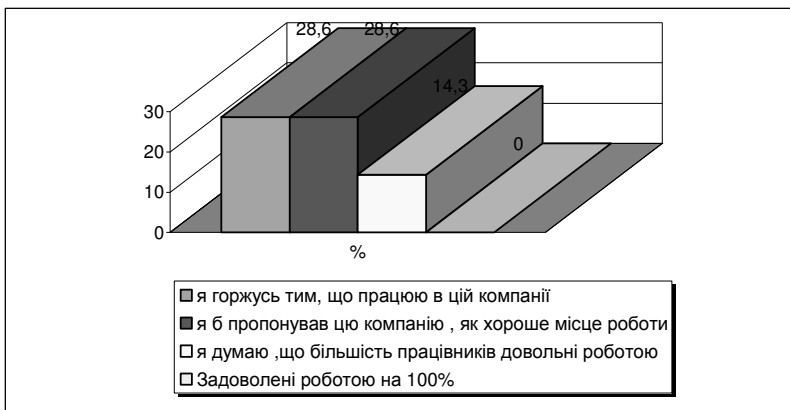


Рис. 1. Задоволеність роботою в компанії

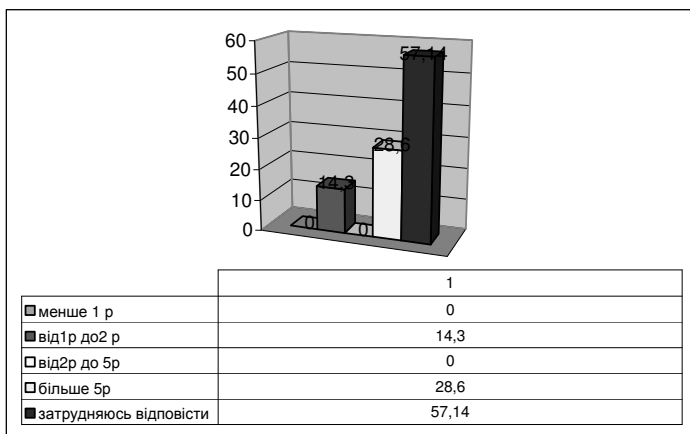


Рис. 2. Прогнозування тривалості роботи в компанії

Розділ 2. Загальні результати

Таблиця Б6

Важливість	Developer (1 ч.)	Managers, Зч.(бали)	Team Leaders,Зч. (бали)	По компанії, (бали) 7ч.	Середній бал
Чинник 1	8	30	30	68	9.7
Чинник 2	10	30	26	66	9.4
Чинник 3	7	25	28	60	8.6
Чинник 4	7	23	28	58	8.3
Чинник 5	6	30	25	61	8.7
Чинник 6	6	20	22	48	6.8
Чинник 7	10	21	17	48	6.8
Чинник 8	1	13	18	32	4.6
Чинник 9	10	30	30	70	10
Чинник 10	7	30	25	62	8.8
Чинник 11	7	25	29	61	8.7
Чинник 12	5	27	16	48	6.8
Чинник 13	4	28	23	55	7.8
Чинник 14	9	28	24	61	8.7
Чинник 15	8	29	30	67	9.6
Чинник 16	5	20	29	54	7.7
Чинник 17	5	25	28	58	8.3
Чинник 18	5	25	30	60	8.6
Чинник 19	7	29	30	66	9.4
Чинник 20	10	23	27	60	8.6
Чинник 21	1	17	28	46	6.6
Чинник 22	1	24	22	47	6.7
Чинник 23	10	13	25	48	6.8
Чинник 24	5	7	25	37	5.3
Чинник 25	5	7	16	28	4
Чинник 26	10	17	7	34	4.8

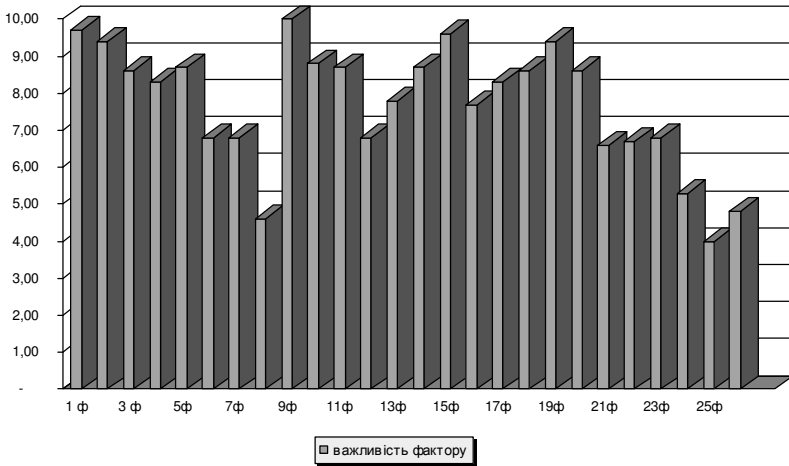


Рис. 3. Важливість чинника (середній бал)

Таблиця Б7

Чинник 1. Відношення з колегами (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer %(1 ч)	Managers %(3ч)	Team Leaders % (3ч)	По компанії %(7ч)
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	33.3	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	33.3	28.6
4. Скоріше задоволений	100	33.3	66.7	57.14
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б8

Чинник 2. Відношення з безпосереднім керівництвом (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	0	33.3	14.3
4. Скоріше задоволений	100	66.7	66.7	71.4
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б9

Чинник 3. Рівень технічного оснащення робочого місця (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	100	0	66.7	42.8
4. Скоріше задоволений	0	100	0	42.8
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б10

Фактор4. Комфортні умови (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	33.3	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	66.7	33.3	42.8
4. Скоріше задоволений	100	33.3	33.3	42.8
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б11

Чинник 5. Позиція компанії на ринку (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	100	0	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	100	57.14
4. Скоріше задоволений	0	33.3	0	14.3
5. Повністю задоволений	0	33.3	0	14.3

Таблиця Б12

Чинник 6. Місце розташування офісу (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	100	33.3	33.3	42.8
4. Скоріше задоволений	0	33.3	66.7	42.8
5. Повністю задоволений	0	33.3	0	14.3

Таблиця Б13

Чинник 7. “Гнучкий” робочий графік (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	33.3	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	66.7	42.8
4. Скоріше задоволений	0	33.3	0	14.3
5. Повністю задоволений	100	0	0	14.3

Таблиця Б14

Чинник 8. Можливість їздити в зарубіжні відрядження (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	33.3	33.3	28.6
2. Скоріше не задоволений	0	33.3	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	66.7	42.8
4. Скоріше задоволений	0	0	0	0
5. Повністю задоволений	100	0	0	14.3

Таблиця Б15

Чинник 9. Визнання в компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По компанії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	100	33.3	33.3	42.8
4. Скоріше задоволений	0	66.7	33.3	42.8
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б16

Чинник 10. Цікава робота (задоволеність) в компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	66.7	42.8
4. Скоріше задоволений	100	33.3	33.3	42.8
5. Повністю задоволений	0	33.3	0	14.3

Таблиця Б17

Чинник 11. Рівень відповідальності (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч	Team Leaders %3ч	По ком- панії %7ч
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	100	33.3	0	28.6
4. Скоріше задоволений	0	66.7	100	57.14
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б18

Чинник 12. Відповідність посади кваліфікації (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	33.3	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	100	0	0	14.3
4. Скоріше задоволений	0	33.3	33.3	28.6
5. Повністю задоволений	0	66.7	33.3	41.8

Таблиця Б19

Чинник 13. Активна участь в ухваленні рішень (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 чіл.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	33.3	33.3	28.6
3. Займаю нейтральну позицію	100	33.3	33.3	42.8
4. Скоріше задоволений	0	33.3	33.3	28.6
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б20

Чинник 14. Ефективність менеджменту (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	0	33.3	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	66.7	33.3	42.8
4. Скоріше задоволений	100	33.3	0	28.6
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б21

Чинник 15. Можливість кар'єрного зростання (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	33.3	0	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	33.3	28.6
4. Скоріше задоволений	100	33.3	66.7	57.14
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б22

Чинник 16. Зарплата (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	100	0	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	100	66.7	42.8
4. Скоріше задоволений	0	0	0	0
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б23

Чинник 17. Можливість перегляду зарплати раз на півроку (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	66.7	28.6
2. Скоріше не задоволений	100	33.3	0	28.6
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	0	14.3
4. Скоріше задоволений	0	33.3	33.3	28.6
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б24

Чинник 18. Залежність зарплати від результату роботи (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	33.3	66.7	42.8
2. Скоріше не задоволений	100	0	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	33.3	28.6
4. Скоріше задоволений	0	33.3	0	14.3
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б25

Чинник 19. Підвищення кваліфікації і рівня самоосвіти (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers %3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	100	0	0	14.3
4. Скоріше задоволений	0	100	33.3	28.6
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б26

Чинник 20. Медстрахування (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	33.3	33.3	28.6
2. Скоріше не задоволений	0	33.3	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	0	33.3	14.3
4. Скоріше задоволений	0	33.3	33.3	28.6
5. Повністю задоволений	100	0	0	14.3

Таблиця Б27

Чинник 21. Програма оздоровлення
(відвідини басейну, спортзалу за рахунок компанії) (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По компанії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	100	66.7	66.7	57.14
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейт- ральну позицію	0	33.3	0	14.3
4. Скоріше за- доволений	0	0	33.3	14.3
5. Повністю за- доволений	0	0	0	0

Таблиця Б28

Чинник 22. Програма вакцинації і вітамінізації за рахунок компанії
(задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По компанії % 3ч.
1. Абсолютно не задоволений	100	66.6	33.3	57.14
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	0	0	0
4. Скоріше задоволений	0	33.3	33.3	28.6
5. Повністю задоволений	0	0	33.3	14.3

Таблиця Б 29

Чинник 23. Проведення корпоративних заходів (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По компанії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	33.3	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	0	14.3
4. Скоріше задоволений	0	33.3	33.3	28.6
5. Повністю задоволений	100	0	0	14.3

Таблиця Б30

Чинник 24. Кава і чай за рахунок компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По компанії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	33.3	66.7	42.8
2. Скоріше не задоволений	100	0	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	66.7	0	28.6
4. Скоріше задоволений	0	0	0	0
5. Повністю задоволений	0	0	33.3	14.3

Таблиця Б31

Чинник 25. Вечірні закуски за рахунок компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 ч.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	33.3	33.3	28.6
2. Скоріше не задоволений	100	0	0	14.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	66.7	33.3	42.8
4. Скоріше задоволений	0	0	33.3	14.3
5. Повністю задоволений	0	0	0	0

Таблиця Б32

Чинник 26. Можливість працювати разом з членами сім'ї (задоволеність)

Варіанти відповідей	Developer (1 чл.)	Managers % 3ч.	Team Leaders % 3ч.	По ком- панії % 7ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	33.3	14.3
2. Скоріше не задоволений	0	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	33.3	66.7	42.8
4. Скоріше задоволений	0	66.7	0	28.6
5. Повністю задоволений	100	0	0	14.3

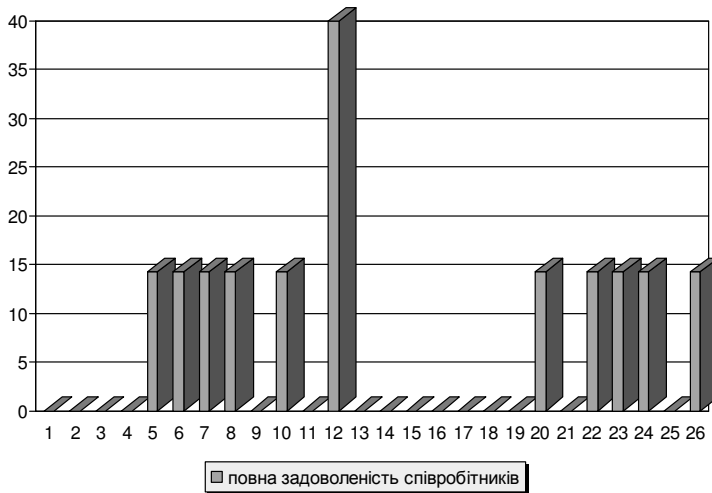


Рис. 4. Повна задоволеність співробітників по чиннику (%)

Таблиця Б33

Чинники	Важливість чинника (середній бал)	Повна задоволеність співробітників по чиннику %
1. Відношення з колегами	9.7	0
2. Відношення з безпосереднім керівництвом	9.4	0
3. Рівень технічної оснащеності робочого місця	8.6	0
4. Комфортні умови праці	8.3	0
5. Позиція компанії на ринку	8.7	14.3
6. Місце розташування офісу	6.8	14.3
7. "Гнучкий" робочий графік	6.8	14.3
8. Можливість їздити в зарубіжні відрядження	4.6	14.3
9. Визнання в Компанії	10	0
10. Цікава робота	8.8	14.3
11. Рівень відповідальності	8.7	0
12. Відповідність посади кваліфікації	6.8	41.8
13. Активна участь в ухваленні рішень	7.8	0
14. Ефективність менеджменту	8.7	0
15. Можливість кар'єрного зростання	9.6	0
16. Зарплата	7.7	0
17. Можливість перегляду зарплати разів в підлогу року	8.3	0
18. Залежність зарплати від результату роботи	8.6	0
19. Підвищення кваліфікації і рівня самоосвітченості	9.4	0
20. Мед. Страхування	8.6	14.3
21. Програма оздоровлення (відвідини басейну, спортзалу) за рахунок компанії	6.6	0
22. Програма вакцинації і вітамінізації за рахунок компанії	6.7	14.3
23. Проведення корпоративних заходів	6.8	14.3
24. Кава і чай за рахунок компанії	5.3	14.3
25. Вечірні закуски за рахунок компанії	4	0
26. Можливість роботи разом з членами сім'ї	4.8	14.3

Розділ 3. Ранжирувана зведена таблиця за наслідками дослідження

Таблиця Б34

1. Оплата за навчання	7.8
2. Часткова або повна оплата за здобування другої вищої освіти	6.4
3. Професійне навчання і сертифікація за рахунок компанії	6.9
4. Отримання ступеня MBA	6.7
5. Можливість вивчення англійської мови за рахунок компанії	7
6. Медичне страхування дружини/чоловіка	6.8
7. Медичне страхування дітей	7.5
8. Оплачувані обіди	7.2
9. Надання мобільних телефонів	9.3
10. Додаткові виплати до відпустки	7.7
11. Преміальна заробітна плата по кінцю року	9.7
12. Оплачувані компанією путівки	7.3
13. Можливість використання послуг кур'єра компанії (оплата комунальних платежів, пошта, дрібні доручення)	6
14. Надання проїзного на суспільний транспорт	6.3
15. Часткова компенсація витрат на таксі (при пізньому поверненні додому)	5
16. Організація тієї, що розвозить працівників по будинках	8.7
17. Догляд за дітьми, сплачений компанією (няня/дитячий садок)	4.7
18. Квитки на культурні заходи за рахунок компанії	4.6
19. Бронювання квитків для особистих цілей	4.6
20. Виплата "підйомних" при переїзді з іншого міста	5.3
21. Безпроцентний кредит усередині компанії на придбання квартири	7
22. Послуги парихмахера/косметолога/масажиста з виїздом їх на робоче місце	1.43
23. Організація кімнати відпочинку	2.7
24. Новорічні подарунки для співробітників і членів їх сімей	8.4
25. Подарунки на дні народження	9.3

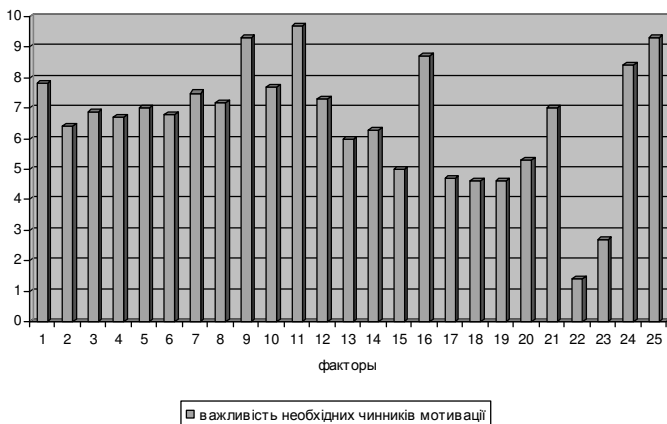


Рис. 5. Важливість необхідних чинників мотивації

Таблиця Б35

Розділ 5. Загальні результати

Важли- вість	Managers (бали) 3 ч.	Developer 1 ч.	Team Leaders (бали) 3 ч.	По компанії (бали) 7 ч.	Середній бал
Чинник 1	8	3	4	15	2.1
Чинник 2	2	2	4	8	1.2
Чинник 3	1	1	6	8	1.2
Чинник 4	1	1	6	8	1.2
Чинник 5	8	2	8	18	2.6
Чинник 6	10	3	8	21	3
Чинник 7	9	3	7	19	2.7
Чинник 8	7	3	6	16	2.3
Чинник 9	3	1	6	10	1.4
Чинник 10	2	1	6	9	1.3
Чинник 11	3	1	7	11	1.6
Чинник 12	2	1	6	9	1.3
Чинник 13	5	1	8	14	2
Чинник 14	3	2	7	12	1.7
Чинник 15	4	2	7	13	1.8
Чинник 16	1	4	5	10	1.4

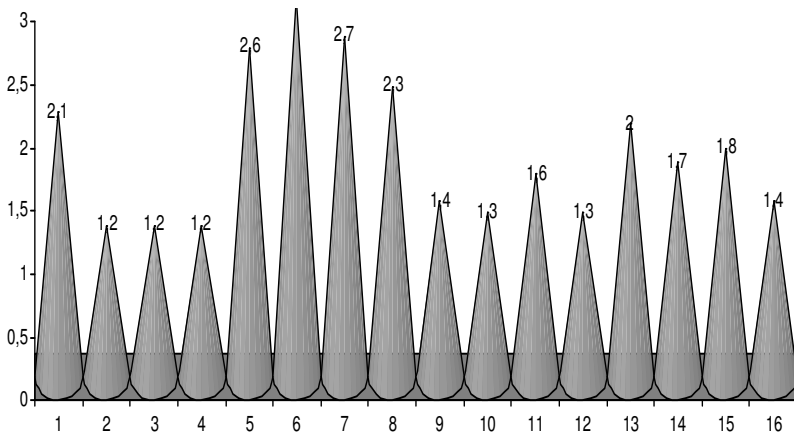


Рис. 6. Привабливість компанії для нових співробітників

Таблиця Б36

Розділ 5. Ранжирувана зведена таблиця за наслідками дослідження

Чинник	Важливість чинника (середній бал)
1. Рівень зарплати	2,1
2. Офіційна “біла” зарплата	1,2
3. Можливість отримання зарплати з першого дня навчання в тренінг центрі	1,2
4. Медична страховка	1,2
5. Можливість кар’єрного зростання	2,6
6. Можливість професійного зростання	3
7. Позиція компанії на ринку	2,7
8. Стабільність компанії	2,3
9. Можливість роботи в іноземній компанії	1,4
10. Можливість перегляду зарплати шість кожного місяця	1,3
11. Корпоративна культура	1,6
12. “Гнучкий” робочий графік	1,3
13. Можливість поєднання навчання з роботою	2
14. Тривалість відпустки	1,7
15. Розташування офісу	1,8
16. Можливість роботи разом з членами сім’ї	1,4

Додаток В

Результати анкетування на
ВАТ "Євробуд"

Розділ 1. Загальні результати

Таблиця В1

Твердження 1. Я горджуся тим, що працюю в Компанії

Варіанти відповідей	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1. Повністю не згоден	0	0	0
2. Скоріше не згоден	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	0	0
4. Скоріше згоден	25	42.9	36.5
5. Повністю згоден	75	57.1	63.5

Таблиця В2

Твердження 2. Я б рекомендував Компанію як хороше місце роботи

Варіанти відповідей	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1. Повністю не згоден	0	0	0
2. Скоріше не згоден	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	25	14.3	18.2
4. Скоріше згоден	50	71.4	63.6
5. Повністю згоден	25	14.3	18.2

Таблиця В3

Твердження 3. Я вважаю, що більшість співробітників Компанії мають підстави бути задоволеними роботою в Компанії

Варіанти відповідей	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1. Повністю не згоден	0	0	0
2. Скоріше не згоден	25	14.3	18.2
3. Займаю нейтральну позицію	0	28.6	18.2
4. Скоріше згоден	75	42.8	54.5
5. Повністю згоден	0	14.3	9.1

Таблиця В4

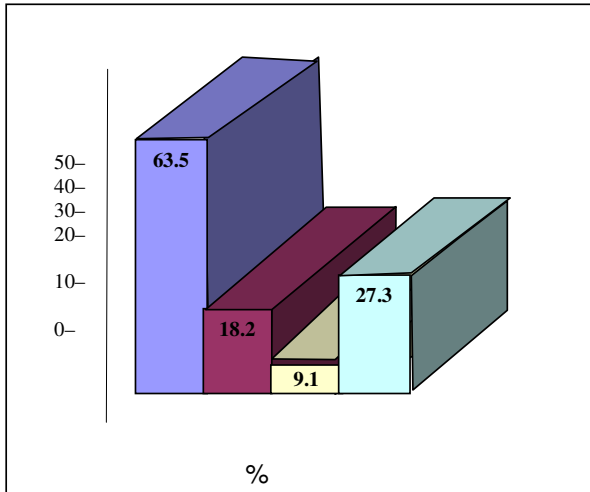
Твердження 4. Будь ласка, відзначте, як довго Ви хотіли б залишатися працювати в Компанії

Варіанти відповідей	Managers %	Team-Leaders %	По компанії %
1 - менше 1 року	0	0	0
2 - від 1 до 2 років	0	0	0
3 - від 2 до 5 років	0	14.3	9.1
4 - більше 5 років	75	57.1	63.6
0 - важко відповісти	25	28.5	27.3

Таблиця В5

Твердження 5. Якщо врахувати в цілому всі аспекти Вашої роботи, наскільки Ви задоволені роботою в Компанії в даний час?

Варіанти відповідей	Managers % (4ч.)	Team Leaders % (7ч.)	По компанії % (11ч.)
0%	0	0	0
10%	0	0	0
20%	0	0	0
30%	0	0	0
40%	0	14.3	9.1
50%	25	0	9.1
60%	0	0	0
70%	50	14.3	27.3
80%	0	42.8	27.3
90%	25	14.3	18.2
100%	0	14.3	9.1



- 1. Я горжусь тим, що працюю в Компанії
- 2. Я б рекомендував Компанію як хороше місце роботи
- 3. Я гадаю, що більшість працівників довольні роботою
- 4. Задоволення роботою на 100%

Рис.1. Задоволеність роботою в компанії

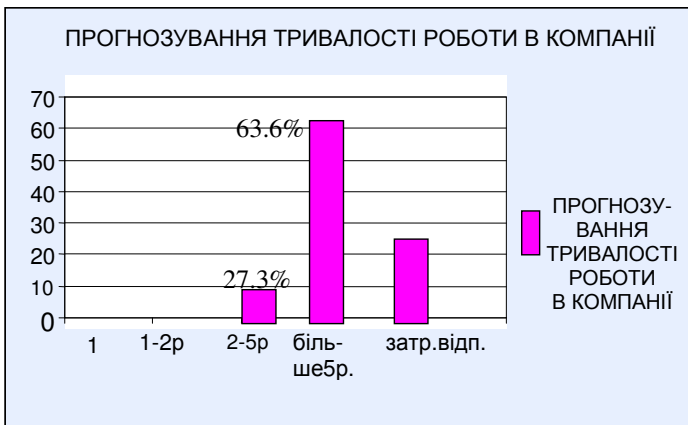


Рис. 2. Прогнозування тривалості роботи в компанії

Розділ 2. Загальні результати

Важливість	Managers, 4ч.(бали)	Team Leaders,5ч. (бали)	По компанії, (бали) 9ч.	Середній бал
Чинник 1	38	49	87	9.6
Чинник 2	38	50	88	9.7
Чинник 3	34	44	78	8.6
Чинник 4	32	41	73	8.1
Чинник 5	39	49	88	9.7
Чинник 6	32	38	70	7.7
Чинник 7	32	41	73	8.1
Чинник 8	27	24	51	5.6
Чинник 9	37	48	85	9.4
Чинник 10	40	49	89	9.8
Чинник 11	36	49	85	9.4
Чинник 12	35	46	81	9
Чинник 13	37	50	87	9.6
Чинник 14	38	48	86	9.5
Чинник 15	39	46	85	9.4
Чинник 16	40	44	84	9.3
Чинник 17	33	48	81	9
Чинник 18	36	50	86	9.5
Чинник 19	37	50	87	9.6
Чинник 20	37	44	81	9
Чинник 21	32	38	70	7.7
Чинник 22	31	26	57	6.3
Чинник 23	30	38	68	7.5
Чинник 24	24	24	48	5.3
Чинник 25	26	14	40	4.4
Чинник 26	15	17	32	3.5

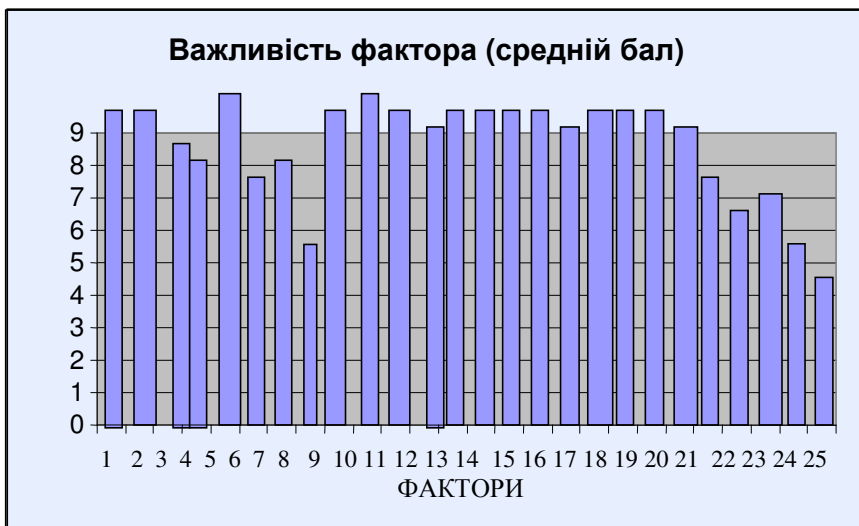


Рис. 3. Важливість фактора

Розділ 2. Загальні результати

Таблиця В7

Чинник 1. Відношення з колегами (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	14.2	9.1
3. Займаю нейтральну позицію	0	0	0
4. Скоріше задоволений	75	71.4	72.7
5. Повністю задоволений	25	14.2	18.1

Таблиця В8

Чинник 2. Відношення з безпосереднім керівництвом (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	28.5	18.2
4. Скоріше задоволений	75	42.8	54.5
5. Повністю задоволений	25	28.6	27.2

Таблиця В9

Чинник 3. Рівень технічного оснащення робочого місця (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	14.2	9.1
4. Скоріше задоволений	25	57.2	45.4
5. Повністю задоволений	75	28.5	45.5

Таблиця В10

Фактор 4. Комфортні умови (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	14.2	9.1
3. Займаю нейтральну позицію	0	14.2	9.1
4. Скоріше задоволений	25	42.8	27.2
5. Повністю задоволений	75	42.8	54.5

Таблиця В11

Чинник 5. Позиція компанії на ринку (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4 ч.	Team Leaders % 7 ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	42.8	27.2
3. Займаю нейтральну позицію	25	0	9.1
4. Скоріше задоволений	50	42.8	45.4
5. Повністю задоволений	25	14.2	18.1

Таблиця В12

Чинник 6. Місце розташування офісу (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4 ч.	Team Leaders % 7 ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	50	28.5	36.4
4. Скоріше задоволений	25	28.5	27.2
5. Повністю задоволений	25	42.8	36.4

Таблиця В13

Чинник 7. “Гнучкий” робочий графік (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	14.2	9.1
2. Скоріше не задоволений	25	28.5	27.2
3. Займаю нейтральну позицію	0	14.2	18.1
4. Скоріше задоволений	50	28.5	36.3
5. Повністю задоволений	25	14.2	18.1

Таблиця В14

Чинник 8. Можливість їздити в зарубіжні відрядження (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	14.2	9.1
2. Скоріше не задоволений	0	28.6	18.1
3. Займаю нейтральну позицію	50	28.6	36.3
4. Скоріше задоволений	0	28.6	18.1
5. Повністю задоволений	50	0	18.1

Таблиця В15

Чинник 9. Визнання в компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	0	28.6	18.1
4. Скоріше задоволений	75	71.4	72.7
5. Повністю задоволений	25	0	9.1

Таблиця В16

Чинник 10. Цікава робота (задоволеність) аніе в компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	25	0	9.1
4. Скоріше задоволений	25	71.4	54.5
5. Повністю задоволений	50	28.5	36.3

Таблиця В17

Чинник 11. Рівень відповідальності (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers %	Team Leaders %	По компанії %
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	28.6	18.1
3. Займаю нейтральну позицію	25	14.2	18.1
4. Скоріше задоволений	50	28.6	36.3
5. Повністю задоволений	25	28.6	27.2

Таблиця В18

Чинник 12. Співвідношення посади і кваліфікації (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	14.3	9.1
3. Займаю нейтральну позицію	0	0	0
4. Скоріше задоволений	75	85.7	81.8
5. Повністю задоволений	25	0	9.1

Таблиця В19

Чинник 13. Активна участь в ухваленні рішень (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	28.6	18.1
3. Займаю нейтральну позицію	0	14.2	9.1
4. Скоріше задоволений	50	42.8	45.4
5. Повністю задоволений	50	14.3	45.4

Таблиця В20

Чинник 14. Ефективність менеджменту (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 6ч.	По компанії % 10ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	33.4	20
3. Займаю нейтральну позицію	50	16.6	30
4. Скоріше задоволений	25	50	40
5. Повністю задоволений	25	0	10

Таблиця В21

Чинник 15. Можливість кар'єрного зростання (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	14.3	18.2
3. Займаю нейтральну позицію	0	14.3	9.1
4. Скоріше задоволений	75	57.1	63.6
5. Повністю задоволений	25	14.3	18.1

Таблиця В22

Чинник 16. Зарплата (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	25	28.5	27.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	28.5	18.2
4. Скоріше задоволений	50	42.8	45.4
5. Повністю задоволений	25	0	9.1

Таблиця В23

Чинник 17. Можливість перегляду зарплати раз на півроку (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	25	42.8	36.3
3. Займаю нейтральну позицію	25	28.5	27.3
4. Скоріше задоволений	25	14.3	18.2
5. Повністю задоволений	25	14.3	18.2

Таблиця В24

Чинник 18. Залежність зарплати від результату роботи (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	14.2	9.1
3. Займаю нейтральну позицію	50	28.5	36.3
4. Скоріше задоволений	25	42.8	36.4
5. Повністю задоволений	25	14.2	18.2

Таблиця В25

Чинник 19. Підвищення кваліфікації і рівня самоосвіти (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 7ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	25	28.6	27.3
3. Займаю нейтральну позицію	0	14.2	9.1
4. Скоріше задоволений	50	57.2	54.5
5. Повністю задоволений	25	0	9.1

Таблиця В26

Чинник 20. Медстрахування (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 5ч.	По компанії % 9ч.
1. Абсолютно не задоволений	75	40	55.5
2. Скоріше не задоволений	0	40	22.2
3. Займаю нейтральну позицію	0	0	0
4. Скоріше задоволений	0	0	0
5. Повністю задоволений	25	20	22.3

Таблиця В27

Чинник 21. Програма оздоровлення (відвідини басейну, спортзалу за рахунок компанії) (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 5ч.	По компанії % 9ч.
1. Абсолютно не задоволений	75	60	66.7
2. Скоріше не задоволений	0	20	11.1
3. Займаю нейтральну позицію	0	20	11.1
4. Скоріше задоволений	25	0	11.1
5. Повністю задоволений	0	0	0

Таблиця В28

Чинник 22. Програма вакцинації і вітамінізації за рахунок компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 5ч.	По компанії % 11ч.
1. Абсолютно не задоволений	50	60	55.5
2. Скоріше не задоволений	0	20	11.1
3. Займаю нейтральну позицію	25	20	22.3
4. Скоріше задоволений	0	0	0
5. Повністю задоволений	25	0	11.1

Таблиця В29

Чинник 23. Проведення корпоративних заходів (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 5ч.	По компанії % 9ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	40	22.2
2. Скоріше не задоволений	25	20	22.2
3. Займаю нейтральну позицію	50	20	33.4
4. Скоріше задоволений	0	20	11.1
5. Повністю задоволений	25	0	11.1

Таблиця В30

Чинник 24. Кава і чай за рахунок компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 5ч.	По компанії % 9ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	20	11.1
2. Скоріше не задоволений	0	20	11.1
3. Займаю нейтральну позицію	75	20	44.4
4. Скоріше задоволений	0	0	0
5. Повністю задоволений	25	40	33.4

Таблиця В31

Чинник 25. Вечірні закуски за рахунок компанії (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 5ч.	По компанії % 9ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	40	22.2
2. Скоріше не задоволений	25	20	22.2
3. Займаю нейтральну позицію	50	20	33.4
4. Скоріше задоволений	25	20	22.2
5. Повністю задоволений	0	0	0

Таблиця В32

Чинник 26. Можливість працювати разом з членами сім'ї (задоволеність)

Варіанти відповідей	Managers % 4ч.	Team Leaders % 6ч.	По компанії % 10ч.
1. Абсолютно не задоволений	0	0	0
2. Скоріше не задоволений	0	0	0
3. Займаю нейтральну позицію	75	66.7	70
4. Скоріше задоволений	25	16.7	20
5. Повністю задоволений	0	16.6	10



Рис.4. Повна задоволеність співробітників по факторам

Розділ 2. Ранжирована зведена таблиця за наслідками дослідження

Найменування чинника	Важливість чинника (середній бал) 9 чол.	Повна задоволеність співробітників по чиннику %
Чинник 18. Залежність зарплати від результату роботи	9.5	18.2
Чинник 20. Мед. Страхування	9	22.3
Чинник 14. Ефективність менеджменту	9.5	10
Чинник 19. Підвищення кваліфікації і рівня самоосвіти	9.6	9.1
Чинник 3. Рівень технічного оснащення робочого місця	8.6	45.5
Чинник 7. "Гнучкий" робочий графік	8.1	18.1
Чинник 16. Зарплата	9.3	9.1
Чинник 12. Відповідність посади кваліфікації	9	9.1
Чинник 10. Цікава робота	9.8	36.3
Чинник 13. Активна участь в ухваленні рішень	9.6	45.4
Чинник 17. Можливість перегляду зарплати разів в підлогу року	9	18.2
Чинник 15. Можливість кар'єрного зростання	9.4	18.1
Чинник 2. Відношення з безпосереднім керівництвом	9.7	27.2
Чинник 11. Рівень відповідальності	9.4	27.2
Чинник 9. Визнання в компанії	9.4	9.1
Чинник 1. Відношення з колегами	9.6	18.1
Чинник 8. Можливість їздити в зарубіжні відрядження	5.6	18.1
Чинник 25. Вечірні закуски за рахунок компанії	4.4	0
Чинник 6. Місце розташування офісу	7.7	36.4
Чинник 24. Кава і чай за рахунок компанії	5.3	33.4
Чинник 23. Проведення корпоративних заходів	7.5	11.1
Чинник 4. Комфортні умови	8.1	54.5
Чинник 21. Програма оздоровлення (відвідування басейну, спортзалу за рахунок компанії)	7.7	0
Чинник 22. Програма вакцинації і вітамінізації за рахунок компанії	6.3	11.1
Чинник 5. Позиція компанії на ринку	9.7	18.1
Чинник 26. Можливість працювати разом з членами сім'ї	3.5	10

Розділ 3. Ранжирована зведена таблиця за наслідками дослідження

Найменування чинника	Важливість чинника (середній бал)
5. Можливість вивчення англійської мови за рахунок компанії	7.4
8. Оплачувані обіди	5.7
11. Преміальна заробітна плата на кінець року	8.8
21. Безпроцентний кредит усередині компанії на придбання квартири	8.5
25. Подарунки на дні народження	8
16. Організація таксі, що розвозить працівників по будинках	5.8
3. Професійне навчання і сертифікація за рахунок компанії	8.3
14. Надання проїзного на суспільний транспорт	4.5
2. Часткова або повна оплата за здобування другої вищої освіти	7.5
23. Організація кімнати відпочинку	4
24. Новорічні подарунки для співробітників і членів їх сімей	8
17. Догляд за дітьми, сплачений компанією (няня/дитячий садок)	4.2
1. Оплата за навчання	7.6
4. Отримання ступеня MBA	5.8
10. Додаткові виплати до відпустки	8.5
15. Часткова компенсація витрат на таксі (при пізньому поверненні додому)	5
6. Медичне страхування дружини/чоловіка	6.5
7. Медичне страхування дітей	7.7
12. Оплачувані компанією путівки	9
20. Виплата "підйомних" при переїзді з іншого міста	4.8
13. Можливість використання послуг кур'єра компанії (оплата комунальних платежів, пошта, дрібні доручення)	2.8
19. Бронювання квитків для особистих цілей	2.3
22. Послуги парихмахера/косметолога/масажиста з виїздом їх на робоче місце	1.6
18. Квитки на культурні заходи за рахунок компанії	5.5
9. Надання мобільних телефонів	7.7

Розділ 5. Загальні результати

Важливість	Managers (бали)	Team Leaders (бали)	По компанії (бали) 9 чол.	Середній бал
Чинник 1	11	20	31	3.4
Чинник 2	8	14	22	2.4
Чинник 3	1	16	17	1.8
Чинник 4	2	9	11	1.2
Чинник 5	12	19	31	3.4
Чинник 6	11	23	34	3.7
Чинник 7	11	22	33	3.6
Чинник 8	11	20	31	3.4
Чинник 9	2	14	16	1.7
Чинник 10	6	23	29	3.2
Чинник 11	6	19	25	2.7
Чинник 12	5	16	21	2.3
Чинник 13	2	16	18	2
Чинник 14	3	14	17	1.8
Чинник 15	7	18	25	2.7
Чинник 16	2	11	13	1.4

Додаток Д

Результаты анкетирования на предприятии “Защита” (дослідження на даному підприємстві проводилось на російській мові)

Раздел 1. Общие результаты

Утверждение 1. Я горжусь тем, что работаю в Компании

Варианты ответов	По компании, %
1. Полностью не согласен	0
2. Скорее не согласен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	25
4. Скорее согласен	25
5. Полностью согласен	50

Утверждение 2. Я бы рекомендовал Компанию как хорошее место работы

Варианты ответов	По компании, %
1. Полностью не согласен	0
2. Скорее не согласен	8.3
3. Занимаю нейтральную позицию	16.6
4. Скорее согласен	33.3
5. Полностью согласен	41.6

Утверждение 3. Я полагаю, что большинство сотрудников Компании имеют основания быть довольными работой в Компании

Варианты ответов	По компании, %
1. Полностью не согласен	8.3
2. Скорее не согласен	8.3
3. Занимаю нейтральную позицию	16.6
4. Скорее согласен	50
5. Полностью согласен	16.6

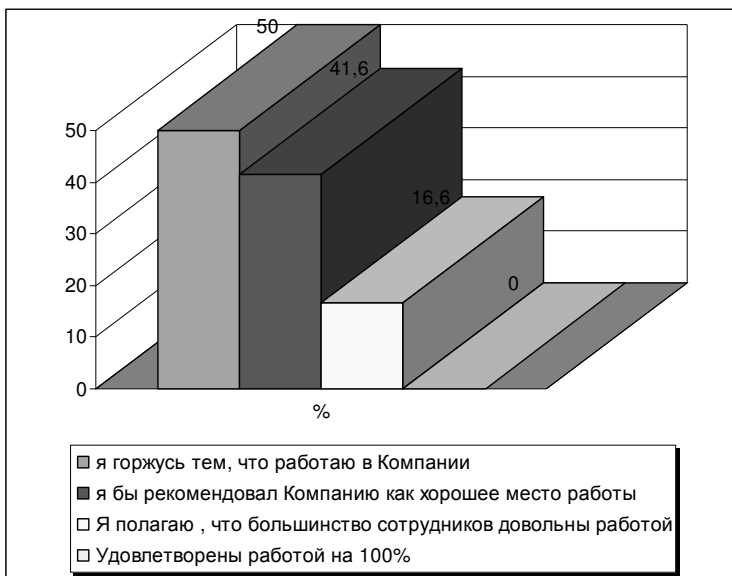
Утверждение 4. Пожалуйста, отметьте, как долго Вы хотели бы оставаться работать в Компании

Варианты ответов	По компании, %
1 - менее 1 года	0
2 - от 1 до 2 лет	0
3 - от 2 до 5 лет	25
4 - более 5 лет	41.6
0 - затрудняюсь ответить	33.3

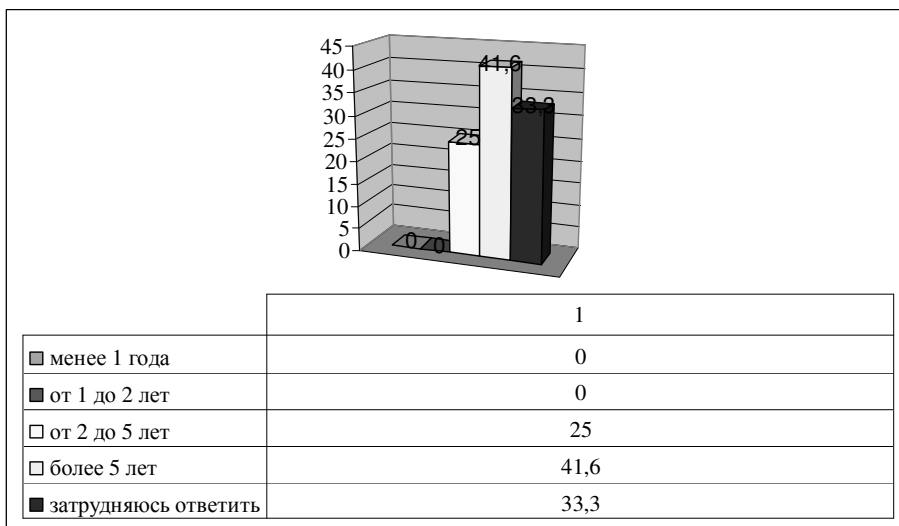
Утверждение 5. Если учесть в целом все аспекты Вашей работы, насколько Вы удовлетворены работой в Компании в настоящее время?

Варианты ответов	По компании, % (12чел.)
0%	8.3
10%	0
20%	0
30%	8.3
40%	0
50%	8.3
60%	0
70%	8.3
80%	66.6
90%	0
100%	0

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ В КОМПАНИИ (ПОЛНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ)



ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ РАБОТЫ В КОМПАНИИ



Раздел 2. Общие результаты

Важность	По компании, (баллы) 12чел.	Средний балл
Фактор 1	105	8.75
Фактор 2	99	8.25
Фактор 3	92	7.6
Фактор 4	88	7.3
Фактор 5	104	8.6
Фактор 6	86	7.2
Фактор 7	72	6
Фактор 8	51	4.25
Фактор 9	88	7.3
Фактор 10	88	7.3
Фактор 11	98	8.2
Фактор 12	98	8.2
Фактор 13	89	7.4
Фактор 14	82	6.8
Фактор 15	89	7.4
Фактор 16	99	8.25
Фактор 17	107	8.9
Фактор 18	108	9
Фактор 19	93	7.75
Фактор 20	74	6.1
Фактор 21	51	4.25
Фактор 22	41	3.4
Фактор 23	51	4.25
Фактор 24	33	2.75
Фактор 25	26	2.2
Фактор 26	37	3.1

Важность фактора (средний бал)

Раздел 2. Общие результаты

Фактор 1. Отношение с коллегами (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % (11чел)
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	0
4. Скорее удовлетворен	63.6
5. Полностью удовлетворен	36.4

Фактор 2. Отношение с непосредственным руководством (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11чел.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	0
4. Скорее удовлетворен	54.5
5. Полностью удовлетворен	45.4

Фактор 3. Уровень технического оснащения рабочего места (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11чел.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	36.3
3. Занимаю нейтральную позицию	18.2
4. Скорее удовлетворен	18.2
5. Полностью удовлетворен	27.3

Фактор4. Комфортные условия (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11чел.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	27.3
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	36.4
5. Полностью удовлетворен	27.3

Фактор 5. Позиция компании на рынке (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11чл.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	9.09
3. Занимаю нейтральную позицию	18.2
4. Скорее удовлетворен	63.6
5. Полностью удовлетворен	9.09

Фактор 6. Месторасположение офиса (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11чл.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	18.2
5. Полностью удовлетворен	72.7

Фактор 7. “Гибкий” рабочий график (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11чл.
1. Совершенно не удовлетворен	27.2
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	36.3
5. Полностью удовлетворен	27.1

Фактор 8. Возможность ездить в зарубежные командировки (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11чл.
1. Совершенно не удовлетворен	27.2
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	18.2
4. Скорее удовлетворен	27.2
5. Полностью удовлетворен	9.09

Фактор 9. Признание в компании (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	72.7
5. Полностью удовлетворен	18.2

Фактор 10. Интересная работа (удовлетворенность)ание в компании (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	36.3
4. Скорее удовлетворен	36.3
5. Полностью удовлетворен	27.2

Фактор 11. Уровень ответственности (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	54.5
5. Полностью удовлетворен	36.3

Фактор 12. Соответствие должности квалификации (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	9.09
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	45.4
5. Полностью удовлетворен	36.3

Фактор 13. Активное участие в принятии решений (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	0
3. Занимаю нейтральную позицию	27.3
4. Скорее удовлетворен	45.4
5. Полностью удовлетворен	27.3

Фактор 14. Эффективность менеджмента (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	18.2
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	45.4
5. Полностью удовлетворен	0

Фактор 15. Возможность карьерного роста (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	18.2
3. Занимаю нейтральную позицию	36.3
4. Скорее удовлетворен	36.3
5. Полностью удовлетворен	18.2

Фактор 16. Зарплата (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	9.09
2. Скорее не удовлетворен	54.5
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	18.2
5. Полностью удовлетворен	0

Фактор 17. Возможность пересмотра зарплаты раз в полгода (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	36.3
3. Занимаю нейтральную позицию	27.2
4. Скорее удовлетворен	18.2
5. Полностью удовлетворен	18.2

Фактор 18. Зависимость зарплаты от результата работы (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	54.5
3. Занимаю нейтральную позицию	9.09
4. Скорее удовлетворен	18.2
5. Полностью удовлетворен	18.2

Фактор 19. Повышение квалификации и уровня самообразования (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	9.09
3. Занимаю нейтральную позицию	27.2
4. Скорее удовлетворен	36.3
5. Полностью удовлетворен	18.2

Фактор 20. Медстрахование (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	18.2
2. Скорее не удовлетворен	27.2
3. Занимаю нейтральную позицию	18.2
4. Скорее удовлетворен	9.09
5. Полностью удовлетворен	27.2

Фактор 21. Программа оздоровления (посещение бассейна, спортзала за счет компании) (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	36.3
2. Скорее не удовлетворен	27.2
3. Занимаю нейтральную позицию	18.2
4. Скорее удовлетворен	27.2
5. Полностью удовлетворен	0

Фактор 22. Программа вакцинации и витаминизации за счет компании (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	27.2
2. Скорее не удовлетворен	36.3
3. Занимаю нейтральную позицию	27.2
4. Скорее удовлетворен	18.2
5. Полностью удовлетворен	0

Фактор 23. Проведение корпоративных мероприятий (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	0
2. Скорее не удовлетворен	9.09
3. Занимаю нейтральную позицию	27.2
4. Скорее удовлетворен	45.4
5. Полностью удовлетворен	9.09

Фактор 24. Кофе и чай за счет компании (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	18.2
2. Скорее не удовлетворен	27.2
3. Занимаю нейтральную позицию	45.4
4. Скорее удовлетворен	9.09
5. Полностью удовлетворен	0

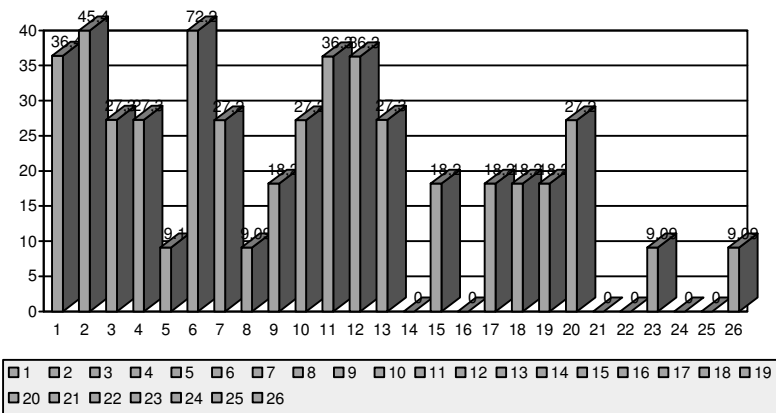
Фактор 25. Вечерние закуски за счет компании (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	18.2
2. Скорее не удовлетворен	36.3
3. Занимаю нейтральную позицию	36.3
4. Скорее удовлетворен	9.09
5. Полностью удовлетворен	0

Фактор 26. Возможность работать вместе с членами семьи (удовлетворенность)

Варианты ответов	По компании, % 11ч.
1. Совершенно не удовлетворен	9.09
2. Скорее не удовлетворен	27.2
3. Занимаю нейтральную позицию	36.3
4. Скорее удовлетворен	18.2
5. Полностью удовлетворен	9.09

ПОЛНАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ПО ФАКТОРУ (%)

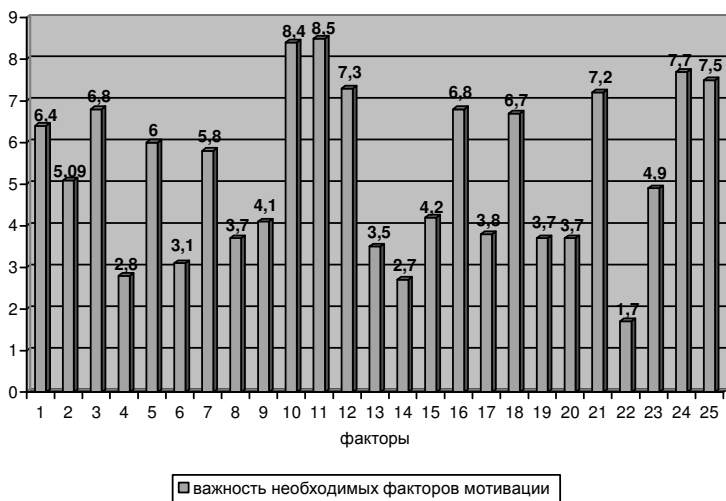


Факторы	Важность фактора (средний балл)	Полная удовлетворенность сотрудников по фактору, %
1. Отношение с коллегами	8.75	36.4
2. Отношение с непосредственным руководством	8.25	45.4
3. Уровень технической оснащенности рабочего места	7.6	27.3
4. Комфортные условия труда	7.3	27.3
5. Позиция компании на рынке	8.6	9.09
6. Месторасположение офиса	7.2	72.7
7. “Гибкий” рабочий график	6	27.2
8. Возможность ездить в зарубежные командировки	4.25	9.09
9. Признание в Компании	7.3	18.2
10. Интересная работа	7.3	27.2
11. Уровень ответственности	8.2	36.3
12. Соответствие должности квалификации	8.2	36.3
13. Активное участие в принятии решений	7.4	27.3
14. Эффективность менеджмента	6.8	0
15. Возможность карьерного роста	7.4	18.2
16. Зарплата	8.25	0
17. Возможность пересмотра зарплаты раз в пол года	8.9	18.2
18. Зависимость зарплаты от результата работы	9	18.2
19. Повышение квалификации и уровня самообразованности	7.75	18.2
20. Мед. Страхование	6.1	27.2
21. Программа оздоровления (посещение бассейна, спортзала) за счет компании	3.4	0
22. Программа вакцинации и витаминизации за счет компании	4.25	0
23. Проведение корпоративных мероприятий	4.25	9.09
24. Кофе и чай за счет компании	2.75	0
25. Вечерние закуски за счет компании	2.2	0
26. Возможность работы вместе с членами семьи	3.1	9.09

Раздел 3. Ранжированная сводная таблица по результатам исследования

Наименование фактора	Важность фактора (средний балл)
1. Оплата за обучение	6.4
2. Частичная или полная оплата за получение второго высшего образования	5.09
3. Профессиональное обучение и сертификация за счет компании	6.8
4. Получение степени MBA	2.8
5. Возможность изучения английского языка за счет компании	6
6. Медицинское страхование супруги/супруга	3.1
7. Медицинское страхование детей	5.8
8. Оплачиваемые обеды	3.7
9. Предоставление мобильных телефонов	4.1
10. Дополнительные выплаты к отпуску	8.4
11. Примаальная заработная плата по концу года	8.5
12. Оплачиваемые компанией путевки	7.3
13. Возможность использования услуг курьера компании (оплата коммунальных платежей, почта, мелкие поручения)	3.5
14. Предоставление проездного на общественный транспорт	2.7
15. Частичная компенсация затрат на такси (при позднем возвращении домой)	4.2
16. Организация развозки работников по домам	6.8
17. Уход за детьми, оплаченный компанией (няня/детский сад)	3.8
18. Билеты на культурные мероприятия за счет компании	6.7
19. Бронирование билетов для личных целей	3.7
20. Выплата “подъемных” при переезде из другого города	3.7
21. Беспроцентный кредит внутри компании на приобретение квартиры	7.2
22. Услуги парикмахера/косметолога/массажиста с выездом их на рабочее место	1.7
23. Организация комнаты отдыха	4.9
24. Новогдние подарки для сотрудников и членов их семей	7.7
25. Подарки на дни рождения	7.5

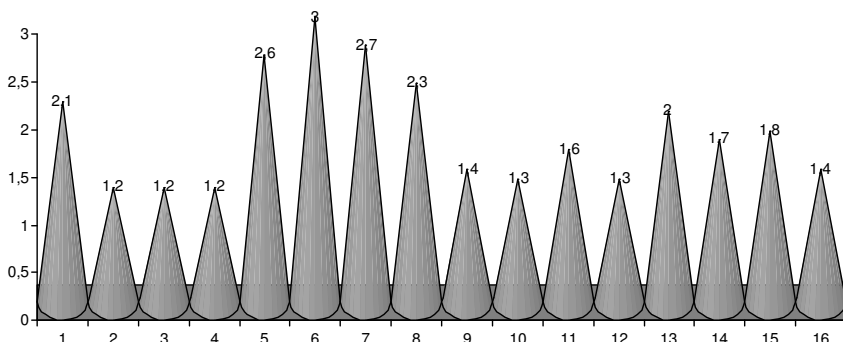
ВАЖНОСТЬ НЕОБХОДИМЫХ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ



Раздел 5. Общие результаты

Важность	Managers, (баллы) 3 чел.	Developer 1 чел.	Team Leaders, (баллы) 3 чел	По компании, (баллы) 7 чел.	Средний балл
Фактор 1	8	3	4	15	2.1
Фактор 2	2	2	4	8	1.2
Фактор 3	1	1	6	8	1.2
Фактор 4	1	1	6	8	1.2
Фактор 5	8	2	8	18	2.6
Фактор 6	10	3	8	21	3
Фактор 7	9	3	7	19	2.7
Фактор 8	7	3	6	16	2.3
Фактор 9	3	1	6	10	1.4
Фактор 10	2	1	6	9	1.3
Фактор 11	3	1	7	11	1.6
Фактор 12	2	1	6	9	1.3
Фактор 13	5	1	8	14	2
Фактор 14	3	2	7	12	1.7
Фактор 15	4	2	7	13	1.8
Фактор 16	1	4	5	10	1.4

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ



Раздел 5. Ранжированная сводная таблица по результатам исследования

Фактор	Важность фактора (средний балл)
1. Уровень зарплаты	2,1
2. Официальная "белая" зарплата	1,2
3. Возможность получения зарплаты с первого дня обучения в тренинг центре	1,2
4. Медицинская страховка	1,2
5. Возможность карьерного роста	2,6
6. Возможность профессионального роста	3
7. Позиция компании на рынке	2,7
8. Стабильность компании	2,3
9. Возможность работы в иностранной компании	1,4
10. Возможность пересмотра зарплаты каждые шесть месяцев	1,3
11. Корпоративная культура	1,6
12. "Гибкий" рабочий график	1,3
13. Возможность совмещения учебы с работой	2
14. Продолжительность отпуска	1,7
15. Расположение офиса	1,8
16. Возможность работы вместе с членами семьи	1,4

Додаток Е

Мінімальна і середня заробітна плата в Україні на 2000–2011 рр.

Період	Мінімальна зарплата		
з 01.12.2011 по 31.12.2011	1004,00 грн.	+19	+1.9%
з 01.10.2011 по 30.11.2011	985,00 грн.	+25	+2.6%
з 01.04.2011 по 30.09.2011	960,00 грн.	+19	+2.0%
з 01.01.2011 по 31.03.2011	941,00 грн.	+19	+2.1%
з 01.12.2010 по 31.12.2010	922 грн	+15	+1,6
з 01.10.2010 по 30.11.2010	907 грн	+19	+2,1%
з 01.07.2010 по 30.09.2010	888 грн	+4	+0,4%
з 01.04.2010 по 30.06.2010	884 грн	+15	+1,7%
з 01.01.2010 по 31.03.2010	869 грн	+125	+14,4%
з 01.11.2009 по 31.12.2009	744 грн	+94	+12,6%
з 01.10.2009 по 31.10.2009	650 грн	+20	+3,1%
з 01.07.2009 по 30.09.2009	630 грн	+5	+0,8
з 01.04.2009 по 30.06.2009	625 грн	+20	+3,3%
з 01.12.2008 по 31.03.2009	605 грн.	+60	+9.9%
з 01.10.2008 по 30.11.2008	545 грн.	+20	+3.8%
з 01.04.2008 по 30.09.2008	525 грн.	+10	+1.9%
з 01.01.2008 по 31.03.2008	515 грн.	+55	+12.0%
з 01.10.2007 по 31.12.2007	460 грн.	+20	+4.5%
з 01.07.2007 по 30.09.2007	440 грн.	+20	+4.8%
з 01.04.2007 по 30.06.2007	420 грн.	+20	+5.0%
з 01.12.2006 по 31.03.2007	400 грн.	+25	+6.7%
з 01.07.2006 по 30.11.2006	375 грн.	+25	+7.1%
з 01.01.2006 по 30.06.2006	350 грн.	+18	+5.4%
з 01.09.2005 по 31.12.2005	332 грн.	+22	+7.1%
з 01.07.2005 по 31.08.2005	310 грн.	+20	+6.9%
з 01.04.2005 по 30.06.2005	290 грн.	+28	+10.7%
з 01.01.2005 по 31.03.2005	262 грн.	+25	+10.5%
з 01.09.2004 по 31.12.2004	237 грн.	+32	+15.6%
з 01.12.2003 по 31.08.2004	205 грн.	+20	+10.8%
з 01.01.2003 по 30.11.2003	185 грн.	+20	+12.1%
з 01.07.2002 по 31.12.2002	165 грн.	+25	+17.9%
з 01.01.2002 по 30.06.2002	140 грн.	+22	+18.6%
з 01.07.2000 по 31.12.2001	118 грн.	+28	+31.1%
з 01.04.2000 по 30.06.2000	90 грн.		

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Віталіна Євгенівна Куриляк,
Володимир Степанович Мазур**

**ЗАРОБІТНА ПЛАТА
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ:
МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ**

Монографія

Підписано до друку 21.10.2011 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Облік.-видав. арк. 20,6. Умов. друк. арк. 17,5.
Зам. № М028-11. Тираж 300 прим.

Віддруковано СПД-ФО Шпак В. Г.
Свідоцтво про державну реєстрацію № 073743, СПП № 465644
тел. 097 299 38 99, 063 300 86 72, 066 711 05 77
E-mail: tooums@ukr.net