

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
імені адмірала Макарова

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ

Кафедра економіки та
організації виробництва

“ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ”

Завідуючий кафедрою
к.е.н. професор
_____ О.П. Гурченков

“ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня «магістр»

на тему:

Стан та перспективи вдосконалення
мотивації праці на наукомістких підприємствах
(на прикладі ТОВ «Марін Дизайн Інжинірінг Миколаїв»)

Виконав: студент _____ курсу, групи _____

Напрямку підготовки (спеціальності)

8.05051 «Економіка підприємства»

Левіт О.О.

Керівник к.е.н., доцент Жукова О.Ю.

Рецензент _____

Миколаїв – 2020

ЗМІСТ

Стор.

ЗМІСТ	2
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Структура факторів виробничого процесу	8
1.2. Систематизація методів управлінського впливу на персонал підприємства.....	15
1.3. Характеристика методів економічної мотивації персоналу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСВІДУ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ	47
2.1. Впровадження системи грейдів як альтернатива традиційній тарифній системі	47
2.2. Форми матеріального стимулювання в країнах з розвинутою ринковою економікою.....	64
2.3. Діагностика ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв»	81
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «МАРІН ДИЗАЙН ІНЖІНІРИНГ МИКОЛАЇВ».....	92
3.1. Визначення оптимальних для підприємства форм економічної мотивації	92
3.2. Розробка системи оцінки результатів праці та особистих якостей працівника.....	107
3.3. Обчислення економічної ефективності запропонованих заходів щодо покращення матеріальної мотивації персоналу	119
ВИСНОВКИ.....	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	128

ДОДАТКИ

Додаток А	Фактори значущості посад та критерії їх оцінки.....	137
Додаток Б	Результати опитування експертів при проведенні оцінки посад (приклад)	140
Додаток В	Оціночний лист (приклад)	141
Додаток Г	Таблиця розподілу посад за ґрейдами (на прикладі одного підрозділу)	142
Додаток Д	Стратегічна карта МДІМ (перспектива 3..5 років).....	143
Додаток Е	Немонетарні складові компенсаційного пакету	144

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Україна на сучасному етапі свого розвитку здійснює перехід від адміністративно-командної економічної системи до ринково-демократичної. Цей перехід є об'єктивно зумовленим. Його метою є формування в державі соціально орієнтованої ринкової економіки, що насамперед, полягає не в тому, щоб швидко перейти від планових до ринкових засад, а в переході від економіки, що базується на екстенсивному способі розвитку шляхом інтенсифікації виробництва, до економіки, основу якої складають найновіші технології, високий рівень науки в поєднанні з високим загальноосвітнім рівнем.

Досвід розвинутих країн показує, що запорукою ефективної підприємницької діяльності є реалізований людський потенціал. Проте більшість вітчизняних підприємців головним чином використовують механізми мотивації персоналу, які базуються на матеріальних стимулах, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та якості праці. Також в Україні не повною мірою застосовують сучасні інструменти мотиваційного менеджменту, а це знижує шанси на досягнення поставлених цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для розв'язання даної проблеми є доцільними застосування нової методології управління на мікрорівні, побудованої на концепції мотиваційного менеджменту, що відкриє можливості для створення умов з підвищення продуктивності праці. Перевірка цієї робочої гіпотези вимагає проведення дослідження, в результаті якого можна оцінити вплив застосованої методології на зміну якості виробничого процесу через оцінку основних показників компанії.

Стан вивчення проблеми. З даної тематики проведено безліч досліджень, орієнтованих як на розвиток теорій мотивацій, так і на використання їхніх досягнень у практиці функціонування підприємств. Передусім, представляють інтерес фундаментальні дослідження в цій області зарубіжних учених: Г. Бенкера, Ф. Герцберга, Дж.К. Гелбрейта, П. Друкера, А. Маслоу, У. Оучи,

Т. Питерса, Г. Саймона, В. Томсона, Р. Уоттермена, Г. Шраегга, Х. Хекхаузена, та ін. Серйозні змістовні дослідження з проблематики управління персоналом та трудової мотивації виконані вітчизняними ученими, серед яких виділяються: Л.В. Балабанова, В.Я. Брич, В.М. Данюк, І.В. Качан, А.М. Колот, Н.Д. Лук'янченко, О.В. Сардак, В.Г. Нікіфоренко, В.М. Петюх, О.В. Крушельницька, В.Н. Парсяк, М.В. Семікіна та ін. Зусиллями цих та інших авторів виконана велика й успішна робота з наближення ідей мотивації до реалій організацій ринкової економіки.

Проте потенціал теорій мотивації та їх практичного застосування в управлінні персоналом залишається недостатньо використаним. Між тим, низка питань і перш за все тих, що сконцентровані на мікроекономічних аспектах формування системи мотиваційного менеджменту та забезпечення ефективності її застосування, все ще не знайшла остаточного вирішення.

Мета й основні завдання дослідження. Метою магістерської роботи є вивчення теоретико-методичного підґрунтя щодо застосування мотиваційного менеджменту в компаніях реального сектору економіки. Відповідно до поставленої мети, в роботі розв'язувалися такі завдання:

- визначити механізм дії мотиваційного менеджменту, його еволюції та місця в системі управління підприємством в умовах ринкової трансформації;
- обґрунтувати важливість та необхідність впровадження нових підходів до ефективного управління трудовою мотивацією персоналу;
- визначити методологічні аспекти формування системи мотиваційного управління в контексті трансформаційних перетворень;
- розробити алгоритм впровадження грейдингової системи оплати праці на наукомісткому підприємстві та забезпечити його реалізацію;
- узагальнити особливості матеріальної та нематеріальної мотивації праці на закордонних та вітчизняних підприємствах;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на підприємствах, де переважно використовується інтелектуальна праця.

Прагнення дістатися поставленої мети, обумовило структуру та змістове наповнення рукопису, який складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі систематизовано методи впливу на персонал та узагальнено методи економічної мотивації працівників. У другому розділі досліджено форми матеріального стимулювання в країнах з розвинутою ринковою економікою, проаналізовано можливість впровадження грейдингової системи в наукомісткій компанії та оцінено ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. У третьому розділі запропоновано заходи щодо покращення матеріальної мотивації персоналу базового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів застосування власниками та менеджментом невеликих підприємств економічної інтеграції як способу підвищення їхньої конкурентної спроможності.

Об'єктом дослідження вибрано організаційно-економічні складові процесу нарощування потенціалів невеликих наукомістких підприємств України засобами економічної інтеграції. Аналіз і обґрунтування основних висновків проводилися на матеріалах ТОВ «Марін Дизайн Інжинірінг Миколаїв».

Методологія і методика дослідження. Методологічною основою магістерського дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення соціально-економічних явищ, положення економічної теорії ринкової трансформації, наукові розробки зарубіжних і вітчизняних учених з питань мотиваційного менеджменту. Також використовувалися історико-економічний, статистико-економічний, монографічний, соціометричний, абстрактно-логічний методи. В процесі дослідження вивчалися емпіричні та аналітичні матеріали про розвиток мотиваційного управління в нашій країні і за кордоном, джерелами яких були статистична звітність, наукові публікації, інформація з мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукову новизну магістерської роботи складає сукупність теоретичних і прикладних положень, що

розкривають логічну послідовність становлення системи мотиваційного менеджменту. Серед них найважливішими є:

- обґрунтовано принципи, на засадах яких здійснюється система мотивування та основні передумови її впровадження на вітчизняних підприємствах;
- запропоновано трактувати систему грейдів як метод формування якісної системи мотивування створенням ієрархії посад за ціннісними пріоритетами компанії та системи адекватної оцінки результатів праці персоналу;
- визначення методологічних аспектів формування мотиваційного управління та чинників, що йому сприяють: децентралізації управлінських процесів, зміни філософії господарського мислення тощо;
- обґрунтування провідної ролі матеріальної мотивації праці, у сукупності методів стимулювання, що забезпечується завдяки одночасному поєднанню різних її основних складових (грейдування ролей, форми і системи оплати праці, поєднання річної винагороди з результатами роботи);
- розробка методичних засад і нормативів стимулювання ефективності праці найманого персоналу підприємницьких структур.

Практична значимість одержаних результатів. Основні положення магістерської роботи доведені до рівня практичних рекомендацій та використані під час впровадження оновленої системи економічної мотивації у ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв», а також можуть бути застосовані на наукомістких підприємствах реального сектору економіки України.

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи опубліковані в матеріалах Всеукраїнських економічних читань «Перспективи морської економічної діяльності в контексті Індустрія 4.0» (17-18 грудня 2020 р.).

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 144 сторінках та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (103 найменування), 5 додатків; містить 23 таблиці, 25 рисунків.

РОЗДІЛ 1

МІСЦЕ ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У цьому розділі проаналізована структура факторів виробничого процесу та її ускладнення на сучасному етапі економічного розвитку держави. Систематизовані чинники впливу на персонал підприємства та обґрунтована важливість та необхідність впровадження нових підходів до ефективного управління трудовою мотивацією персоналу. Проведено уточнення поняття мотивації трудової поведінки як функції управління персоналом в контексті еволюції теорії управління, узагальнена характеристика методів економічної мотивації персоналу.

1.1. Структура факторів виробничого процесу

Дослідження взаємопов'язаних умов та чинників, що забезпечують успішне виконання виробничої функції як важливої сфери діяльності людей, потребують аналізу її з позиції системного підходу, як своєрідну складну систему. Будь-яка система, відповідно до термінів загальної теорії систем, має вхід, процесор і вихід (рис. 1.1).

В рамках теми дослідження розглядатиме виробничу систему, економічна сутність якої полягає у створенні (у процесі перетворення) доданої вартості як різниці між вартістю вкладень та вартістю або ціною кінцевого продукту. Аналіз складових процесу перетворень дає змогу усунути чи перепроєктувати збиткові операції, збільшуючи тим самим додану вартість. Виробничі системи - це особливий клас систем, що об'єднують працюючих, засоби праці і предмети праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги [24]. Елементами такої системи є люди і матеріальні об'єкти - праця, знаряддя, предмети, продукти праці, а також технологія, організація виробництва.

Підприємство є ринково-виробничою системою. На вході підприємства - елементи процесу виробництва (фактори виробництва): засоби праці,

предмети праці, робоча сила тощо. Процесор - це трансформування факторів виробництва в готову продукцію, тобто це - виробничий процес. Для того щоб виробничий процес відбувся, необхідні знання про те, як найкраще з'єднати фактори виробництва, якими методами здійснювати виробництво та управляти ним, тобто потрібно виконати комплекс рішень технологічного, організаційного та управлінського характеру. Вихід - це кінцеві результати виробництва: продукція, призначена для збуту. При цьому під терміном «продукція» розуміють усі блага, що є результатом виробничого процесу: вироби, роботи, послуги тощо.

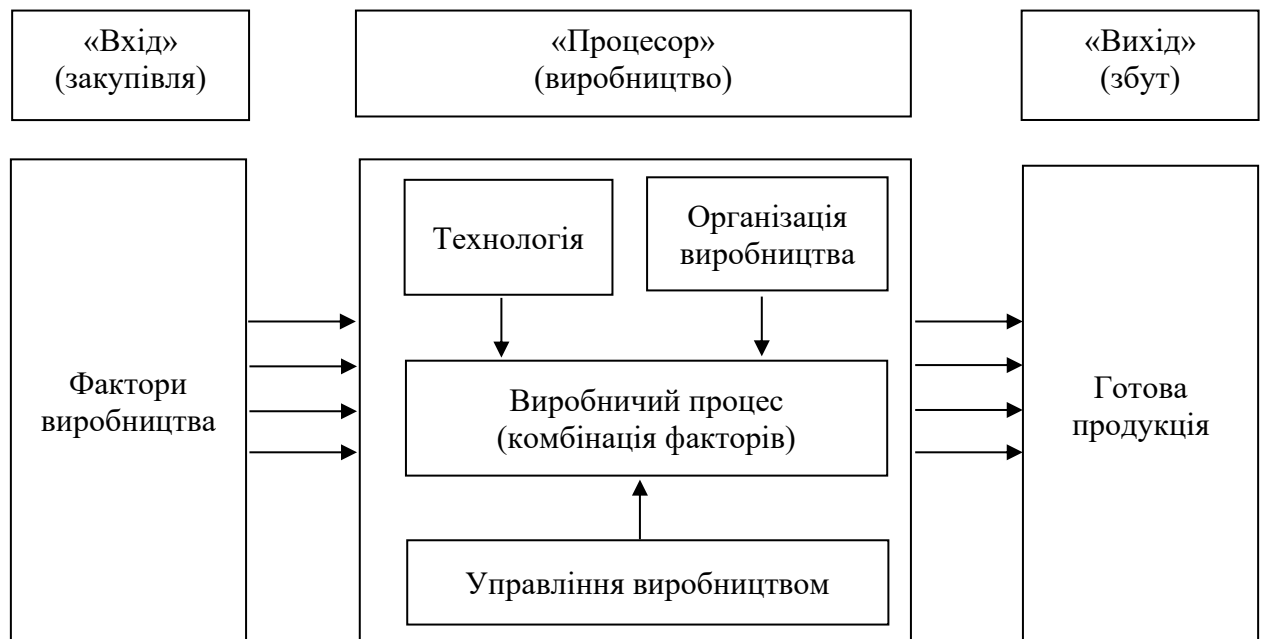


Рис. 1.1. Схема підприємства як ринково-виробничої структури

Джерело: опрацьовано за [24]

Фактори виробництва - це головні джерела та умови здійснення виробництва. Сутність виробництва полягає у використанні виробничих факторів та за допомогою них та на їх базисі - створенні економічного продукту. Отже, фактори – це рушійна сила виробництва, складові виробничого потенціалу.

За традицією вважається, що будь-яке виробництво безпосередньо обумовлено взаємодією трьох виробничих факторів: робочої сили (або, в іншій інтерпретації, - людського чиннику), предметів та засобів праці. З нашого погляду, трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці останнім часом,

внесли у цей стереотип певні корективи (рис. 1.2). На сучасному етапі розвитку економічних відносин до основних факторів виробництва додаються технологія, інформація, система організації виробництва, що відіграють не менш важливу роль у виробничому процесі.

Взаємодія усіх факторів виробництва у виробничій системі забезпечується завдяки найманому персоналу, залученому до виробничого процесу. Він стає ключовою силою, що забезпечує функціонування виробничого процесу як во взаємодії його елементів так й в цілому. Тому на сучасному етапі людський ресурс відіграє головну роль у забезпеченні ефективного використання предметів та засобів праці згідно існуючих (на підприємстві) технологій та безперервно покращуючи їх, у тому числі шляхом змін в організації виробництва. Взаємодія між усіма складовими системи забезпечується інформаційним полем.

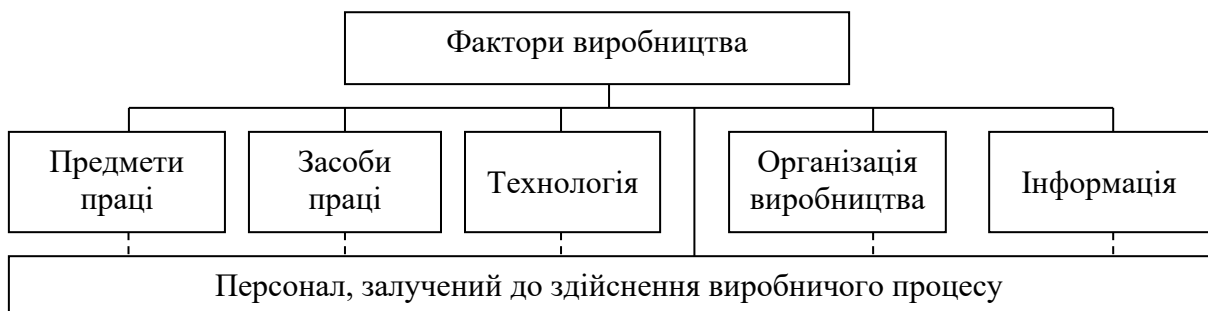


Рис. 1.2. Систематизація факторів виробничого процесу

Ступінь впливу та значущість кожного з наведених факторів (рис. 1.2.) у кожному конкретному виробництві має свої показники. Наприклад, предмети праці в ІТ сфері та на виробництві двигунів; засоби праці компанії, що спеціалізується на цифровому маркетингу та виробництво цукру; організація основних процесів в інжинірингу та організація виробництва на суднобудівному заводі. В цьому дослідженні фокус прийнятий на поліпшення використання трудового потенціалу персоналу. Гіпотеза дослідження полягає у тому, що завдяки втіленню інструментів мотиваційного менеджменту в управління персоналом (у даному контексті, зайнятим в основному виробництві) можна значно посилити ефективність використання його трудового потенціалу та

забезпечити сталий економічний ефект у діяльності підприємства, навіть додатково не змінюючи інші фактори виробництва.

Сучасна підприємницька філософія виходить з того, що обґрунтованих бізнес-планів, матеріально-технічної бази, первинного капіталу, оборотних коштів недостатньо для успішного досягнення цілей підприємства. Тому у системі факторів виробничого процесу виникає ще один - його організація. Її мета впливає із призначення виробництва як такого. Звернемося до найпростішої виробничої функції [38]:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (1)$$

де y – обсяг виробництва за певний термін;

$x_1 \dots x_n$ - фактори, залучені за відповідний час до виробничого процесу;

n – кількість таких факторів впродовж періоду, який прийнято до розгляду.

Беззаперечно, що функція досягне максимуму за двох, як найменш, обставин: а) залучення факторів у найбільших обсягах (екстенсивний шлях розвитку), б) оптимальне комбінування факторів (інтенсифікація виробничого процесу). Останнє і є головною метою організації виробництва. У реальному процесі виробництва обидва шляхи переплітаються при переважній ролі одного з них. З розвитком суспільства все більшого поширення набуває інтенсивний шлях.

Процес інтенсифікації виробництва означає більш повне використання його факторів, з умов якісного удосконалення, а також поліпшення технологій їх використання продуктивних можливостей. Відповідно, зменшення ролі простого кількісного нарощування факторів, не пов'язаних з суттєвим поліпшенням їхнього застосування. Звичайно, кількісне збільшення факторів виробництва практично завжди має місце навіть тоді, коли відбувається інтенсивний розвиток. Але воно відіграє підпорядковану роль, забезпечуючи просторово-часові форми реалізації завдань якісного вдосконалення засобів виробництва і робочої сили.

Практика засвідчує, що інтенсифікація факторів виробництва залежить

від змін у характері їхнього поєднання [15, 35, 24]. В цьому контексті, до речі, більшість економістів світу вважають, що приватизація виробництва не може бути тотальною. Важливо активізувати і важелі державного впливу на нього через корпоратизацію та комерціалізацію використання основних чинників виробництва. Водночас, невпинно мають поширюватись масштаби поєднання працівників з власними (приватними), орендованими, акціонерними та змішаними формами застосування засобів виробництва. Теоретично найбільший ефект досягається тоді, коли користувачі факторів водночас є їхніми власниками [18]. Однак таке поєднання навряд чи може бути загальним і навіть широкомасштабним, оскільки це означає, що всі члени суспільства повинні бути не тільки номінальними, а й функціонуючими власниками, тобто виконавцями розпорядчих функцій. Проте кожний крок з наближення до такого поєднання факторів виробництва робить їх функціонування інтенсивнішим, підвищуючи результативність процесу виробництва і повніше задовольняючи потреби ринку [56, с. 34-35].

Не зважаючи на відомий прогрес щодо створення технологічного обладнання, здатного приймати самостійні рішення в тих чи інших ситуаціях (або навіть до самонавчання), процедури реєстрації, накопичення, обробки та узагальнення інформації все ще залишаються здебільше прерогативою людини. В контексті цього дослідження – персоналу, залученого власником або менеджментом підприємства до виконання виробничих планів. Є всі підстави стверджувати про виконання ним надзвичайно специфічної функції – інтегруючої. Вона до того ж ще й унікальна, оскільки жоден інший фактор не спроможний мобілізуватись автоматично. Для використання потенціалу кожного з них потрібен живий труд. Від так, людина – найманий робітник - повинен бути у центрі уваги осіб, які безпосередньо зацікавлені у розвитку та зростанні бізнесу.

Людина має шанс отримати роботу за умови, що вона здатна працювати: спрямовувати свої фізичні та інтелектуальні здібності на виготовлення виробів чи надання послуг зацікавленим споживачам. Очевидно, що її внесок у цю

справу тим вагоміше, чим вона здоровіша (відповідно до делегованих повноважень), здібніша, освіченіша, набула професійних навичок (впродовж навчання або попередньої трудової діяльності). Наведені характеристики можуть розглядатися як критерії оцінювання людського капіталу. Від його «проби», відповідно, залежить ціна, яку погодиться заплатити працівнику роботодавець. Тож заробітна плата набуває змісту доходу на інвестиції в особистість.

Не випадково, що розвинуті країни почали розбудовувати на своїх теренах економіку знань: капіталовкладення у людину (її освіту, підвищення кваліфікації, забезпечення академічної мобільності) виявляються найефективнішими, з мінімальним терміном окупності. Вивіреність цього курсу підтверджують результати дослідження, проведеного Світовим банком. Співробітники цієї авторитетної установи вивчали чинники економічного розвитку майже 200 країн. Виявилося: у тих з них, що характеризуються перехідним типом економіки, 16 % економічного піднесення забезпечують матеріальні чинники; 10 % – наявні природні ресурси, а 64 % – залучені до реформ людські ресурси. Більш того, на 4/10 процес економічного зростання зумовлений підвищенням освітнього рівня громадян [4].

Між тим, ще теоретичні побудови Ф. Герцберга [52] переконливо довели: лише грошима, навіть великими, вкрай складно спонукати працівника аби він докладав максимум зусиль до виконання доручених завдань, сприймав лінію виробничої поведінки як найкоротший і найефективніший шлях до задоволення власних потреб. Праця, окрім іншого, повинна приносити людині й задоволення, сприяти її розвитку та самоствердженню. Ці та інші позитивні аспекти праці безпосередньо позначаються на якості трудового життя.

Уолтон Р. - професор Гарвардської школи бізнесу – вважає що її можна оцінити за допомогою восьми критеріїв [62, с. 32]: 1) адекватна і справедлива компенсація за працю; 2) забезпечення умов безпеки та охорони здоров'я працівника; 3) можливість використати і розвивати в процесі праці особисті здібності; 4) можливість професійного зростання і просування по службі; 5) посилення гарантій зайнятості і збільшення доходів, пов'язаних з роботою;

б) соціальна інтеграція в трудовому колективі; 7) відношення праці до решти життя і сімейних обов'язків; 8) ставлення трудівника до суспільства. Далеко не всі з них і не в повному обсязі виконуються на українських підприємствах. Достатньо пригадати повідомлення з вітчизняних вугільних копальнь, зміст яких часто-густо нагадує зведення з театру бойових дій.

Функціонуванню і взаємодії факторів виробництва передують їхнє поєднання. Доведено практикою, що процес виробництва передбачає об'єднання людей певним чином між собою та з відповідними речовими факторами виробництва. Характер і спосіб поєднання факторів виробництва - це однопорядкові, але нетотожні категорії [35]. У характері їх поєднання відображається сукупність важливих соціально-економічних рис тієї чи іншої економічної системи, виробничих відносин (виробництво, розподіл, обмін, споживання), в основі яких знаходяться відносини власності або майнові; а у способі поєднання - конкретно-історична комбінація засобів виробництва та робочої сили, порядок їх застосування, тобто особливості продуктивних сил. Йдеться про організаційно-трудові відносини (спеціалізації, кооперації, наукової організації праці, дисципліни, ресурсного забезпечення, реалізації результатів праці, управління стандартами, якістю тощо), які походять з відносин організації безпосереднього використання факторів виробництва як елементів продуктивних сил. Поєднання факторів виробництва - це не застигла система, а динамічне явище.

Процес праці здійснюється перш за все з метою створення матеріальних благ і послуг з тим, щоб задовольнити потреби людей. Водночас, праця повинна приносити людині певну насолоду та сприяти розвитку і самоствердженню. Отже, добре організована праця - це запорука високої ефективності виробництва. Існує декілька стратегій, використання яких здатне підвищити ефективність використання трудових ресурсів, а отже і ефективність виробництва, але найважливішою серед них, безперечно, є та, що передбачає розробку та впровадження ефективного управління персоналом. Управління персоналом здійснюється за допомогою методів, які розглянуті у далі.

1.2. Систематизація методів управлінського впливу на персонал підприємства

Методи управління персоналом (МУП) – способи дії на колективи і окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Теорія менеджменту і підприємницька практика виробили три групи МУП: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1.3) [39].

З наведеного, адміністративні методи базуються на владі, дисципліні, стягненнях і відомі в побутовій свідомості як «методи батога». Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер дії: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, а також актам і розпорядженням керівних органів управління, що діють на певному рівні управління.

Адміністративні методи менеджменту ґрунтуються на відносинах єдиначальності, дисципліни і відповідальності, здійснюються у формі організаційної і розпорядчої дії. Організаційна дія направлена на організацію процесу виробництва і управління ним та включає організаційну регламентацію, організаційне нормування і організаційно-методичний інструктаж.

Організаційна регламентація визначає коло обов'язків працівника, і представлена положеннями про структурні підрозділи, що встановлюють завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність підрозділів і служб організації і їх керівників. На основі положень складається штатний розпис того чи іншого підрозділу, організовується його повсякденна діяльність. Застосування положень створює передумови для оцінювання результатів діяльності структурного підрозділу, ухвалення рішень щодо морального і матеріального стимулювання його працівників.



Рис 1.3. Методи управління персоналом в організації

Джерело: опрацьовано за [39]

Організаційне нормування передбачає встановлення великої кількості

нормативів, а саме:

- якісно-технічних (технічні умови, стандарти тощо);
- технологічних (маршрутні і технологічні карти тощо);
- експлуатаційно-ремонтних (наприклад, нормативи планово-запобіжного ремонту);
- трудових нормативи (розряди, ставки, шкали преміювання тощо);
- фінансово-кредитних (розмір власних оборотних коштів, погашення позик банку);
- нормативів рентабельності і взаємин з бюджетом (відрахувань до державних фондів, сплати податків, мита);
- матеріально-постачальницьких і транспортних нормативів (норми витрати матеріалів, норми простою вагонів під навантаженням і розвантаженням тощо);
- організаційно-управлінських нормативів (правила внутрішнього розпорядку, розпорядок оформлення найму, звільнення, відряджень тощо).

Ці нормативи поширюються на всі сторони діяльності організації. Особливе значення має нормування інформації, оскільки її об'єми постійно зростають. В умовах переходу до Індустрії 4.0, коли спостерігається тотальна цифровізація основних бізнес-процесів, нормативи відіграють важливу роль, тому що є базою для створення алгоритмів функціонування бізнес середовища, у тому числі систематизують управління бізнес-процесами, що унеможливорює ризики впливу суб'єктивних факторів на якість прийняття рішень.

Організаційно-методичний інструктаж, як форма впливу на управління персоналом, здійснюється у вигляді різноманітних інструкцій і вказівок, що діють в компанії. У актах організаційно-методичного інструктажу дають рекомендації для застосування тих або інших сучасних методів та технологій управління, з урахуванням досвіду працівників апарату управління. Наведемо приклади деяких з них, що однозначно існують практично на будь-якому підприємстві:

- посадові інструкції, що встановлюють права і функціональні

обов'язки управлінського персоналу. Їх обов'язковість передбачена чинним законодавством, а структура затверджена нормативними актами України;

- методичні вказівки (рекомендації), що регламентують виконання комплексів робіт, які пов'язаних між собою і мають загальне цільове призначення;
- методичні інструкції, які визначають порядок, методи і форми роботи для виконання окремого техніко-економічного завдання;
- робочі інструкції, що визначають послідовність дій, з яких складається управлінський процес.

У них та в багатьох інших аналогічних документах встановлюють порядок дій для виконання процесів оперативного управління. Акти організаційного нормування і організаційно-методичного інструктажу видаються керівником організації, а у випадках, передбачених чинним законодавством, спільно або за узгодженням з відповідними громадськими організаціями і обов'язкові для підрозділів, служб, посадовців і працівників, яким вони адресовані.

Насамперед, на нашу думку, інструктажі та різні інструкційні матеріали, як такі, призначені для забезпечення функціонування організацій з незрілою системою управління. В протилежність таким організаціям (халократії) варто привести приклад так званих «бірюзових» компаній, що будує свою систему на базі самостійної ціле-орієнтації, самоорганізації.

Розпорядчі дії є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, тому що забезпечують запуск циклічних подій в компанії, контроль виконання та розподіл конкретних завдань серед персоналу. Такі дії оформлюються у формі наказу (письмова або усна вимога керівника вирішити або виконати певне завдання), розпорядження (письмова або усна вимога до підлеглих вирішити окремі питання, пов'язані з поставленим завданням) або вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру. З позиції дисципліни праці, вони видаються в цілях забезпечення дотримання, виконання і застосування чинного законодавства і інших нормативних актів, а також додання юридичної сили управлінським рішенням. Розпорядження і вказівки можуть видаватися керівником виробничої одиниці, підрозділу, служби організації, начальником

функціонального підрозділу (в залежності від того, які функції притаманні посаді у відповідності до розподілу відповідальності серед менеджменту). Розпорядча дія частіше, ніж організаційна, вимагає контролю і перевірки виконання, які повинні бути чітко організовані. З цією метою вона встановлює єдиний порядок обліку, реєстрації і контролю за виконанням наказів, розпоряджень і вказівок.

Соціально-психологічні методи більше ніж інші відносяться до впливу на соціально-психологічний клімат, або у рамках сучасних трендів – створюють умови для побудови культури організації (або впливу на неї) та виходять з мотивації і моральної дії на людей і відомі як «методи переконання». Принцип їхньої дії базується на використанні соціального механізму управління (система взаємин в колективі, соціальні потреби тощо). Специфіка цих методів полягає значною мірою у використанні неформальних чинників, інтересів особи, групи, колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи основані на використанні емпіричних законах соціології і соціальної психології. За масштабом і способом дії ці методи вчені-практики розділяють на дві основні групи [87]: а) соціологічні методи, що направлені на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; б) психологічні методи, які цілеспрямовано впливають на особистість конкретної людини. Такий поділ достатньо умовний, оскільки в сучасному виробничо-маркетинговому просторі людина завжди діє не ізольовано, а в групі різних за психологією людей. Проте ефективне управління персоналом, який складаються з груп та індивідів високоінтелектуальних та самодостатніх, однозначно не може існувати без запровадження як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи грають ключову роль в управлінні персоналом, тому що дозволяють відчувати системі прийняття рішень (менеджменту, керівництву тощо) зрозуміти мотиви, наміри неформального оточення, визначити призначення і місце окремих співробітників та груп в загальному колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і

вирішення конфліктів в колективі. Постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житло, умови праці і ін.) і планових показників, досягнення кінцевих результатів забезпечує соціальне планування..

Соціологічні дослідження, будучи науковим інструментарієм в роботі з персоналом [41, 42, 53, 82, 85, 87], надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу; дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення. Це один з основних методів отримання результатів оцінки ролей при провадженні системи грейдів у компанії. Особливо важливим у цьому методі є забезпечення якості проведення досліджень та всебічна інтерпретація отриманих результатів. Скажімо, анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціально розроблених анкет. Соціометричний метод незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків в колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також виявляє і неформальних лідерів в колективі. Інтерв'ювання припускає підготовку до бесіди сценарію (програми), потім – в ході діалогу із співбесідником – отримання необхідної інформації. Однак, маємо зазначити, що інтерв'ю вимагає високої кваліфікації інтерв'юера і значних витрат часу.

Використовуючи метод спостереження, який є найдавнішим серед інших методів отримання інформації, виявляють якості співробітників, які часом знаходять прояви лише за неформальних обставин або екстремальних життєвих ситуацій (аварія, виробничий конфлікт, стихійне лихо). Співбесіда є поширеним методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах, коли впродовж спілкування розв'язуються ті чи інші кадрові завдання.

Багато хто з науковців, займаючись проблемами мотивації персоналу [16, 30, 31, 42, 45, 47, 87], відзначають важливу роль саме психологічних методів в роботі з персоналом, оскільки вони направлені на конкретну людину персоніфіковано. До сукупності методів індивідуальної психології, в останній

час багато компанії застосовують методи соціальної психології, особливо у разі побудови ефективних команд (менеджерських або проектних). Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особи, інтелекту, образів і поведінки, з тим щоб направити внутрішній потенціал співробітника на рішення конкретних задач організації, а також забезпечити ефективно взаємодію індивідів у складі робочих груп або команд. Психологічне супроводження управлінського впливу на персонал складає новий напрям в роботі з колективом та працівниками у сфері формування ефективного психологічного стану в організації. Воно виходить з необхідності концепції усестороннього розвитку кожного співробітника, усунення негативних тенденцій деградації окремих груп (персон), що проявляють «токсичність» в колективі та порушують ціннісні орієнтири. Психологічне супроводження припускає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів[87]. Доцільно, аби професійне психологічне підтримку виконувала психологічна служба організації, що складається з фахівців відповідної кваліфікації (але це було б резонним вводити на крупних підприємствах).

Доведено, що до найбільш важливих результатів психологічної підтримки відносяться [42]:

- формування «команд» на основі психологічної відповідності співробітників;
- створення комфортного психологічного клімату в колективі: формування особистої мотивації людей виходячи з філософії організації;
- мінімізація психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратувань);
- побудова службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;
- підвищення інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їхньої освіти;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і

образів ідеальних співробітників.

Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів і за способами дії відомі як «методи пряника» [22, 29]. Економічні методи – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі інші економічні методи менеджменту.

За допомогою планування визначається перспективи діяльності організації. Кожний підрозділ одержує перспективні і поточні плани за певним колом показників. Наприклад, керівник групи розробників продукту систематично одержує змінно-добове завдання від клієнта і організовує роботу колективу (групи), підпорядкованого йому, використовуючи методи управління персоналом. Керівник повинен піклуватися про те, щоб зростання прибутку забезпечувалося за рахунок зниження собівартості продукції. Тому необхідно застосовувати систему матеріального стимулювання за мобілізацію резервів із зниження витрат на виробництво та маркетинг. Величезне значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної платні відповідно до кількості і якості праці [24, 39].

В умовах ринкової системи господарювання і складної взаємодії цін, прибутків і збитків; попиту і пропозиції, роль економічних методів управління посилюється. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління організацією, яка виступає на рівних партнером інших організацій в суспільній кооперації праці та в боротьбі за прихильність споживачів. План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар/послугу, необхідними ресурсами і виробництвом продукції та послуг. Замовлення клієнта трансформується в портфель замовлень компанії з урахуванням попиту і пропозиції, в якій тривалі проекти, як правило, не має домінуючого значення. Для досягнення поставленої мети необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, які одночасно

встановлені в плані економічного розвитку.

Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів. Економічні методи управління персоналом можна також класифікувати за приналежністю до функцій управління (нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку) [74, с. 104].

На часі – зміни парадигми управління бізнесом, тому що тотальна цифровізація та перехід в «Індустрію 4.0» передбачає не тільки зміну бізнес-процесів але й зміни поведінки персоналу, культури організації. Організація та її керівництво можуть активно впливати на її модифікацію. Засоби впливу, що використовуються задля цього повинні вибиратися залежно від ситуації, в якій знаходиться людина, з урахуванням всього різноманіття чинників, що впливають на його поведінку. В першу чергу, з огляду на потреби й мотиви діяльності, створення умов для того, щоб людина, спираючись на свій власний досвід, самостійно адаптувалася до мінливого оточення організації. Модифікація поведінки можлива не тільки за допомогою впливу на конкретну особу, але й завдяки використанню одночасної комбінаційної дії й на особу, й на зовнішнє середовище (ефективне управління групами людей, зміна установок між особистих відносин тощо).

Слід зазначити, що економічні і соціально-психологічні методи (на відміну від адміністративних) носять непрямий характер управлінської дії. Складно розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх дії на кінцевий очікуваний ефект. Аналіз реалій сьогодення в Україні свідчить про наявність кризи праці: девальвовані трудові цінності, праця перетворилася з основи способу життя в засіб виживання [57, 43]. Вона втратила свою змістоутворюючу функцію. Для формування сильної трудової мотивації необхідно, щоб зміст праці виходив за рамки задоволення лише особистих матеріальних потреб людини. Вирішити цю проблему не в змозі а ні приватизація (хоча вона й ліквідовує монополію держави на робочі місця, але не стимулює, принаймні на сучасному етапі, зростання кваліфікації, розвиток ініціативи,

творчості в роботі); а ні вивільнення робочої сили й створення конкуренції на ринку праці; а ні процеси, що спонукають до формування сильної трудової мотивації. На думку вітчизняних вчених, головне завдання зараз – з погляду мотиваційних процесів – зробити кожного якщо не власником засобів виробництва, то, принаймні власником своєї робочої сили [40].

При вирішенні проблеми кризи праці стикаються соціальні групи, кожна з яких прагне найбільш повно реалізувати свої інтереси на шкоду не лише інтересам інших груп, але й суспільству в цілому. Тому саме суспільство в особі держави повинне сприяти розвитку мотивації високопродуктивного праці. За результатами аналізу, проведеного у 2020 році, визначено, що державна політика подолання кризи праці повинна захищати й забезпечувати реалізацію прав працівників, що уміють й прагнуть працювати з високою трудовою віддачею, гарантуючи їм рівень якості трудового життя, достатній для ефективної реалізації й відтворення їх трудового потенціалу; жорстко протистоятилюбимим формам отримання незаконних доходів й соціального паразитування підсилюючи адміністративно-правові методи управління й контролю за дотриманням трудового законодавства [36].

З огляду на дослідження [37], підкреслимо, що мотивація високопродуктивної праці забезпечує (разом з відновленням нормальної працездатності працівників) підвищення статусу, який займає цінність праці у загальній структурі соціальних цінностей, формування нової трудової свідомості і етики. Стратегією і тактикою рішення цієї проблеми є мотивація трудової діяльності. Мотивація як стратегія подолання кризи праці заснована на довготривалих впливах на працівника для зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Таку дію, на відміну від стимулювання, називають мотивуванням. Стимулювання як тактика рішення проблеми є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на повнішу реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею протилежні за

спрямованістю: перша направлена на зміну існуючого положення; друге - на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного. Буде надзвичайно складно подолати кризу без якісної зміни трудової мотивації. Процеси мотивації і стимулювання можуть не тільки співпадати, взаємо посилюватися, але і протистояти один одному. Наприклад, зростання грошових доходів, коли немає достатнього матеріального покриття, не тільки не викликає підвищення трудової мотивації, але і знижує її. Будь-яке реформування стимулюючих працю чинників, якщо воно перетвориться на самоціль, не принесе бажаних результатів, якщо не враховуватиме поведінкову реакцію на них людини.

Стимулювання повинне відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника, тобто механізм стимулювання має бути адекватним механізму мотивації. Важливо також виразно уявляти, що мотивація - це внутрішній процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, визначуваної комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Процес мотивації складний і неоднозначний. Існує достатньо велика кількість різних теорій мотивації, що намагаються дати визначення цьому явищу. В сучасних дослідженнях виділяються теорії змісту мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу [49], теорія ERG К. Альдерфера [73], теорія набутих цінностей Д. Мак-Клелланда [25], теорії двох факторів Ф. Гецберга [52] та ін.) та процесуальні теорії мотивації (теорії очікування К. Левіна, переваги та очікування В. Врума, теорія підкріплення Б. Скіннера [71], теорія справедливості Портера-Лоулера, модель вибору ризику Д. Аткинсона [91], теорія «Ікс» та «Ігрек» Д. Макгрегора [98] та ін.). Перші теорії основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації. Один з перших дослідників мотивації Ч. Барнард, розглядаючи множину можливих видів задоволення людини в організації, виділив конкретні спонуки: матеріальні, особисті нематеріальні для відмінності престижу і влади, духовні. Але він не створив теорії мотивації. Дослідники 50-60-х років, виділили основні потреби, зміст і співвідношення яких представлено на рис. 1.4 [87].

Формування мотивації відбувається в процесі соціалізації індивіда під впливом соціокультурного середовища його життя. Соціалізація і індивідуалізація починається з раннього дитинства і продовжується в процесі навчання, роботи, підвищення кваліфікації тощо. Людина стикається з декларованими суспільством ідеалами, які далеко не обов'язково співпадають з тими, що реально функціонують в мікросоціальному середовищі. Ступінь їх засвоєння залежить від багатьох чинників: міри свободи вибору місця і сфери докладання праці, рівня розвитку потреб, різноманітність благ і способів їх привласнення. При цьому необхідно брати до уваги етнічні або національні образи праці.

Отже, в процесі формування механізму мотивації відбувається засвоєння соціальних цінностей, норм і правил поведінки, вироблення специфічних ціннісних орієнтацій і установок у сфері праці. В процесі функціонування мотивації праці відбувається перехід від актуалізованих потреб, що реалізуються за допомогою трудової діяльності, до трудової поведінки, що беззаперечно змінює очікувані від працівника його результати праці.

Компонентами функціонування мотивації трудової діяльності дослідники називають спорідненість або неспорідненість з трудовою діяльністю; мотиваційне ядро; задоволеність працею; трудову поведінку. Сутнісним компонентом механізму функціонування мотивації є мотиваційне ядро. У ньому виділяють три шари: цінності праці, практичні вимоги до роботи і оцінку ймовірності реалізації цих вимог в конкретній виробничій ситуації. На рівні ціннісної і практичної свідомості визначається тип мотивації. Тип мотивації - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення певних груп потреб.

Таких типологій може бути декілька залежно від цілей дослідження. Наприклад, чотири початкові ознаки конструювання типів (наявність мотивів процесу і продукту праці, матеріальної і моральної винагороди) у Наумової С.А. дають 16 типів мотивації (гармонійні працівники, майстри, ентузіасти, творці, роботи та ін.) [74, с. 482]. При збільшенні числа ознак конструювання мотивів типологія стає надмірною, не так операційною, оскільки

приводить до ситуації, коли за «деревами не видно лісу».

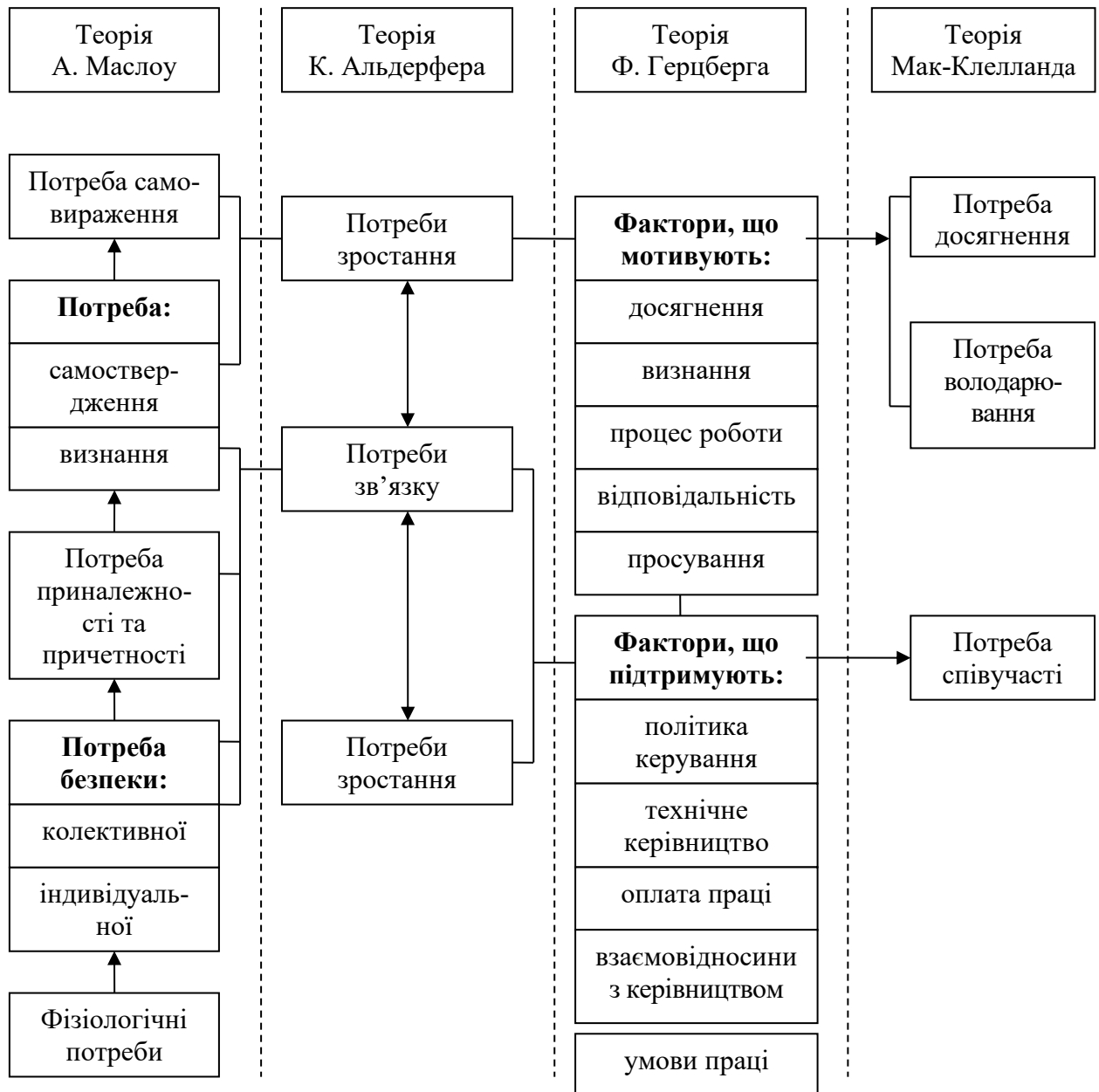


Рис 1.4. Взаємозв'язок основних змістовних теорій мотивації

Джерело: опрацьовано за [87]

Для виявлення напрямів вдосконалення мотивації і стимулювання працівників цікавою є модальна (базова) типологія, розроблена Науково-дослідним інститутом праці. Відповідно до пропозиції її авторів, виділяються три типи мотивації:

- перший тип - працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значущість праці;
- другий тип - працівники, переважно орієнтовані на оплату праці і

статусні цінності;

- третій тип - працівники, у яких значущість різних цінностей збалансована.

Ціннісна група мотивів включає самостійну роботу, можливість всесторонньо використовувати знання і досвід; цікаву роботу; роботу, що примушує підвищувати кваліфікацію, поповнювати знання; роботу, потрібну суспільству, що приносить користь людям, дозволяє виготовляти продукцію яка користується попитом. Прагматична орієнтація направлена на роботу, що забезпечує пристойним заробітком, дозволяє влаштувати дитину до дитячої установи, одержувати путівки в санаторій; що забезпечує можливість спілкування, перспективу заслужити пошану оточуючих, просування по службі.

Змістовна наповненість мотивації особи визначається не тільки типом мотивації, але і структурою практичних вимог до роботи, багатством і силою мотивації. При цьому багатство мотивації визначається як кількість і різноманітність потреб і благ, значущих для індивіда, і задовольняються їм за допомогою трудової діяльності. А сила мотивації - це сумарна інтенсивність прагнення задовольнити значущі потреби. Рівень сили мотивації може бути прийнятий для поділу мотивів на мотиви досягнення і мотиви збереження (уникнення). Мотивація досягнення - джерело підвищення активності, мотивація збереження підтримує активність на тому рівні, який дозволяє уникати санкцій, пов'язаних з обмеженням (скороченням) одержуваних благ.

Мотиваційне ядро основної маси працівників в даний час відноситься до типу, мотивація якого заснована на високій (у їх розумінні) заробітній платні (другий тип мотивації). Їх мотиви направлені на уникнення скорочення одержуваних благ (збереження їх). Виходячи з цієї констатації, зупинимо увагу саме на економічних методах мотивації персоналу.

1.3. Характеристика методів економічної мотивації персоналу

Основними формами грошових доходів, пов'язаних із трудовою діяльністю, є заробітна плата, підприємницький дохід, а також різні доплати та пільги

(соціальні пакети). Одним із важливих елементів організації виробництва є оплата праці, яка виражає головний і безпосередній інтерес найманих працівників, роботодавців і держави. Пошук взаємовигідного механізму реалізації та збереження інтересів вказаного тристороннього партнерства є однією із основних умов розвитку економіки і предметом управління працею та її оплатою, узгодження номінальної заробітної плати з реальною.

В державі, в рамках трудового права, діють десятки Законів та підзаконних актів щодо регулювання оплати праці найманих працівників.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [2, ст. 1]. Для найманого працівника заробітна плата є трудовим доходом, який він отримує в результаті реалізації своїх здібностей до праці, а для підприємства заробітна плата - це елемент витрат на виробництво, що включається до собівартості продукції, послуг і, водночас, є головним чинником забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів у праці.

Заробітна плата за своїм складом неоднорідна. Вона містить різні за функціональним значенням складові частини [2, ст. 2]:

- основна заробітна плата. Це - винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів - для службовців;
- додаткова заробітна плата. Це - винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними

системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Додаткова заробітна плата, доповнює основну і є не чим іншим, як винагородою за працю понад встановлені норми. Формами винагороди за таку працю є: оплата працівників, що працюють за відрядною системою, за перевищення норм виробітку; доплати за сумісництво професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт. Крім того, встановлюються надбавки робітникам за професійну майстерність, інженерно-технічним працівникам - за високі досягнення у праці. Додаткова частина заробітної плати враховує колективні результати праці. Вона виступає переважно у вигляді премій та інших видів винагороди з фонду матеріального заохочення.

Закон України «Про оплату праці» [2, ст. 15] передбачає, що умови запровадження й розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочуваних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Цією статтею передбачено також, що в разі, коли колективний договір на підприємстві не укладено, власник або вповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом, що репрезентує інтереси більшості працівників, а за його відсутності - з іншим уповноваженим до представництва органом.

Таким чином, за нових економічних умов визначення переліку, розмірів доплат і надбавок та умов їх запровадження - це виключне право підприємства, яке реалізується впродовж переговорів між роботодавцем і профспілковим або іншим уповноваженим на представництво органом і закріплюється в колективному договорі. Разом з тим розміри доплат і надбавок не можуть бути меншими за передбачені законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Обмежувачами встановлення доплат і надбавок є виключно економічна та соціальна доцільність і поточні фінансові можливості

підприємства.

Розглядаючи сутність надбавок зазначимо, що вони пов'язані з якістю роботи конкретного працівника, мають чітко виражений стимулюючий характер, і перелік їх, що склався на практиці, достатньо обмежений. Найсуттєвішими серед них є надбавки [3, п.2.2.1]:

- за високу професійну майстерність робітників;
- за високі досягнення в праці службовців;
- за вислугу років;
- за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи;
- за знання й використання в роботі іноземних мов.

Доплати можна класифікувати за різними ознаками, а передусім за ознакою сфери трудової діяльності. За цією ознакою їх розподіляють на дві значні групи: доплати, які не мають обмежень щодо сфери трудової діяльності; доплати, що застосовуються тільки в певних сферах застосування праці.

До першої групи належать доплати [3, п.2.2.1]:

- за роботу в наднормовий час;
- особам, які не досягли вісімнадцяти років, за скороченої тривалості їх щоденної роботи;
- робітникам, які виконують роботи нижчих тарифних розрядів (різниця між тарифною ставкою робітника виходячи з його фактичного розряду і тарифною ставкою, встановленою для роботи, що виконується);
- за час простою, який мав місце не з вини працівника;
- у разі невиконання норм виробітку та виготовлення бракованої продукції не з вини працівника.

Інші види доплат використовують обмежено, і ці обмеження різнопланові. Одні з них охоплюють сферу робіт з несприятливими умовами праці, інші зумовлені особливим характером виконуваних робіт (наприклад, доплати за роз'їзний характер роботи [3, п.3.16]). Деякі доплати встановлюються з метою компенсації додаткових фізичних і розумових затрат, не пов'язаних безпосередньо з основними функціями працівника, тощо. Доплати, що існують у

певних сферах діяльності, в свою чергу, можна поділити на три групи.

Перша група включає доплати, що мають водночас і стимулюючий, і компенсаційний характер, тобто доплати, які заохочуватимуть до розширення професійного (посадового) профілю, інтенсифікації праці тощо. До цієї групи належать також доплати: за суміщення професій (посад); за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; на період освоєння нових норм трудових затрат; за ведення діловодства та бухгалтерського обліку; за обслуговування обчислювальної техніки.

До другої групи належать компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних. Найвагомішими з-поміж них є: за роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах праці; за інтенсивність праці; за роботу в нічний час; за перевезення небезпечних вантажів.

Третя група включає доплати, зв'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта роботи тощо), а саме; за роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком (текстильна промисловість); за багатозмінний режим роботи; водіям, які працюють на легкових автомобілях, за ненормований робочий день, а також водіям, які працюють на інших автомобілях в експедиціях і розвідувальних партіях, зайнятих на геологічних, топографічних і інших роботах у кочових умовах; за дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу за вахтового методу організації робіт; за підсумковим обліком робочого часу і в інших аналогічних випадках; за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільськогосподарської продукції; за обслуговування тварин на відгінних пасовищах; за роз'їзний характер праці; за нормативний час пересування від ствола до місця роботи й назад працівникам, постійно зайнятим на підземних роботах.

Ця класифікація дає уявлення про склад доплат і надбавок, що використовувалися підприємствами України в останні десятиліття [38, с. 144-146].

Премія - це не звичайна надбавка до заробітної плати, а особлива форма

винагороди за творчі успіхи в роботі, за виконання завдань особливого значення. І, нарешті, є інші заохочувальні та компенсаційні виплати [3, п.2.3]. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні сплати (рис. 1.5).

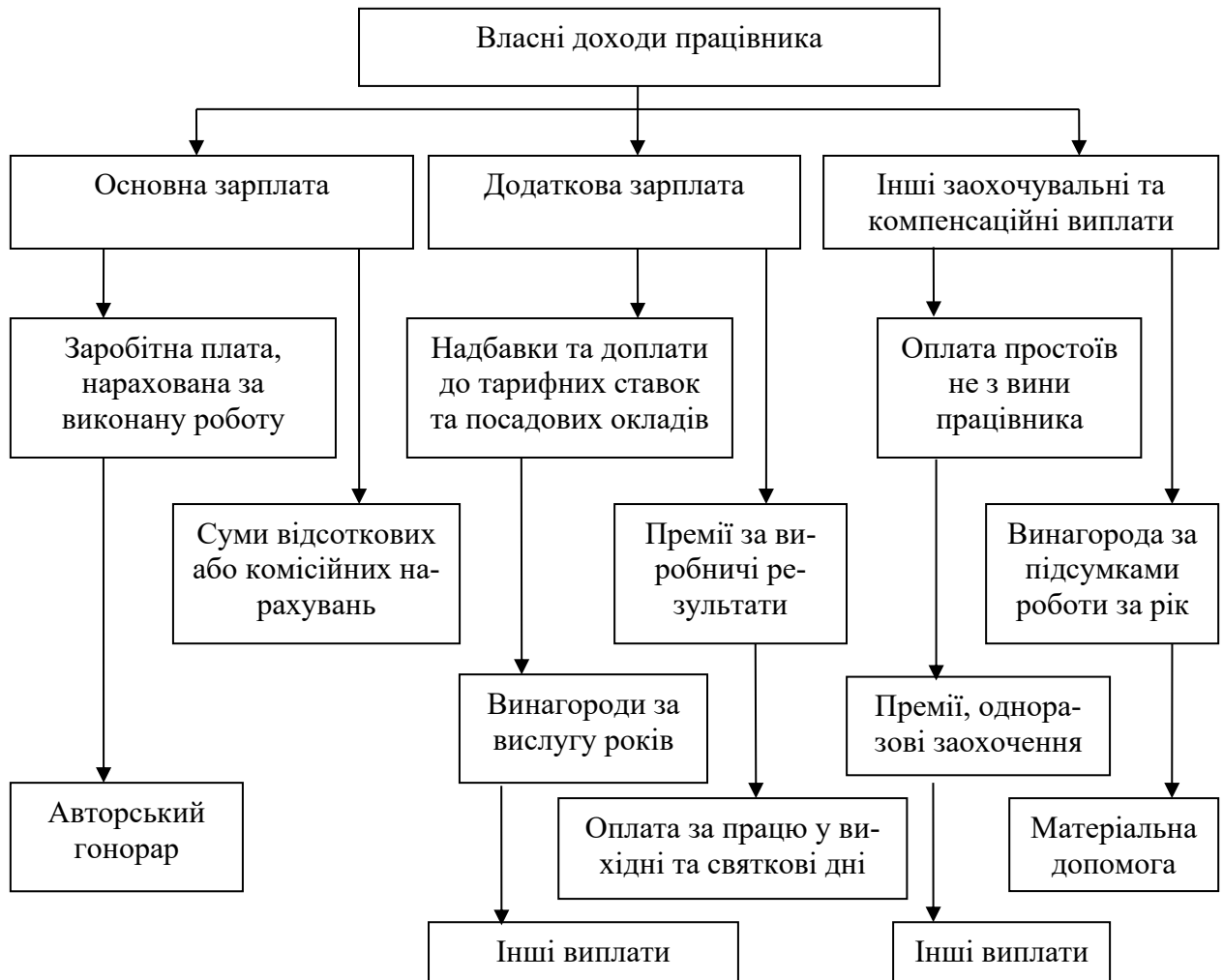


Рис. 1.5. Структура власних доходів працівника

Джерело: опрацьовано за [3]

Наведені формулювання з різними модифікаціями визначення змісту, основної і додаткової заробітної плати безперечно мають право на існування. Хоча кожне з них має одночасно як позитивні, так і негативні характеристики. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконання робіт, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці особисто та господарської діяльності підприємства. Основна частина заробітної плати

враховує суспільно-необхідну міру праці, яка формується під впливом об'єктивних умов виробництва і інтенсивності праці, стійкі відмінності у кваліфікації працівників, складність і відповідальність їхньої роботи.

Виходячи з аналізу існуючих наукових, науково-практичних та методологічних джерел [2, 3, 21, 24, 30, 34, 39], узагальнюємо основні завдання оплати праці. Вона повинна забезпечити:

- оптимальне життєве функціонування й розвиток людських ресурсів. При цьому вона спрямована на стимулювання трудової діяльності працівників всіх посадових рівнів і кваліфікацій;
- інтенсивний тип розвитку економіки;
- оптимальне поєднання інтересів трудових колективів із загальнонародними.

Оплата праці є основною умовою мотивації до праці, вона є мотивом і стимулом праці. Існує три моделі оплати [39]:

- ринкова - на основі договору між організацією і найманим працівником;
- колективна - на основі договору між адміністрацією і профспілкою;
- державна - на основі визначення Кабінетом Міністрів мінімального рівня та інших параметрів заробітної праці.

Категорія «заробітна плата» є багатоаспектною за своїм економічним змістом і виконує ряд функцій (різні автори зазначають їх від двох до десяти). Багатофункціональність заробітної плати впливає з її природи, багатовекторності функціонального призначення. Правомірною є наявність різних підходів до класифікації функцій заробітної плати залежно від мети і глибини дослідження. Проте, будь-яка класифікація має обов'язково включати ті основні функції, які впливають з її внутрішньої природи, розкривають призначення та роль цієї складної економічної категорії. Доктор економічних наук А. Колот [38, с. 37] серед основних функцій заробітної плати відокремлює: відтворювальну, мотиваційну, регулюючу, соціальну та оптимізаційну. Механізм реалізації функції заробітної плати відображено на рис. 1.6.

Першорядне значення з-поміж основних фундаментальних функцій заробітної плати має відтворювальна. Послуги робочої сили - це особливий товар, який потребує постійного відновлення фізичної і розумової енергії, підтримки організму людини у стані нормальної життєдіяльності. Заробітна плата виступає основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже, її параметри мають утворюватися, виходячи з вартісної концепції оцінки послуг робочої сили.

У заробітній платі, як формі доходів найманих працівників, закладено значний мотиваційний потенціал. Людина хоче покращити свій добробут, задовольнити різноманітні потреби, що спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, більш результативної праці. За таких умов заробітна плата виконує мотиваційну функцію.

Заробітна плата як важлива складова ринку праці, виконує і регулюючу функцію. Суть цієї функції полягає в регулюванні заробітної плати, співвідношенні між попитом і пропозицією, формуванні персоналу підприємств, рівня його використання, а також диференціації заробітної плати. Ця функція займає проміжне місце між відтворювальною і мотиваційною, виконуючи щодо них інтегруючу роль за для досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців.

Визначаючи індивідуальну заробітну плату, важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однакову працю, забезпечити соціальну справедливість. Вирішення цих завдань пов'язано з реалізацією на практиці соціальної функції заробітної плати. В умовах проголошення курсу на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває важливого значення. Неповноцінне виконання заробітною платою соціальної функції гальмує забезпечення справедливості у сфері розподільних відносин.

Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці.

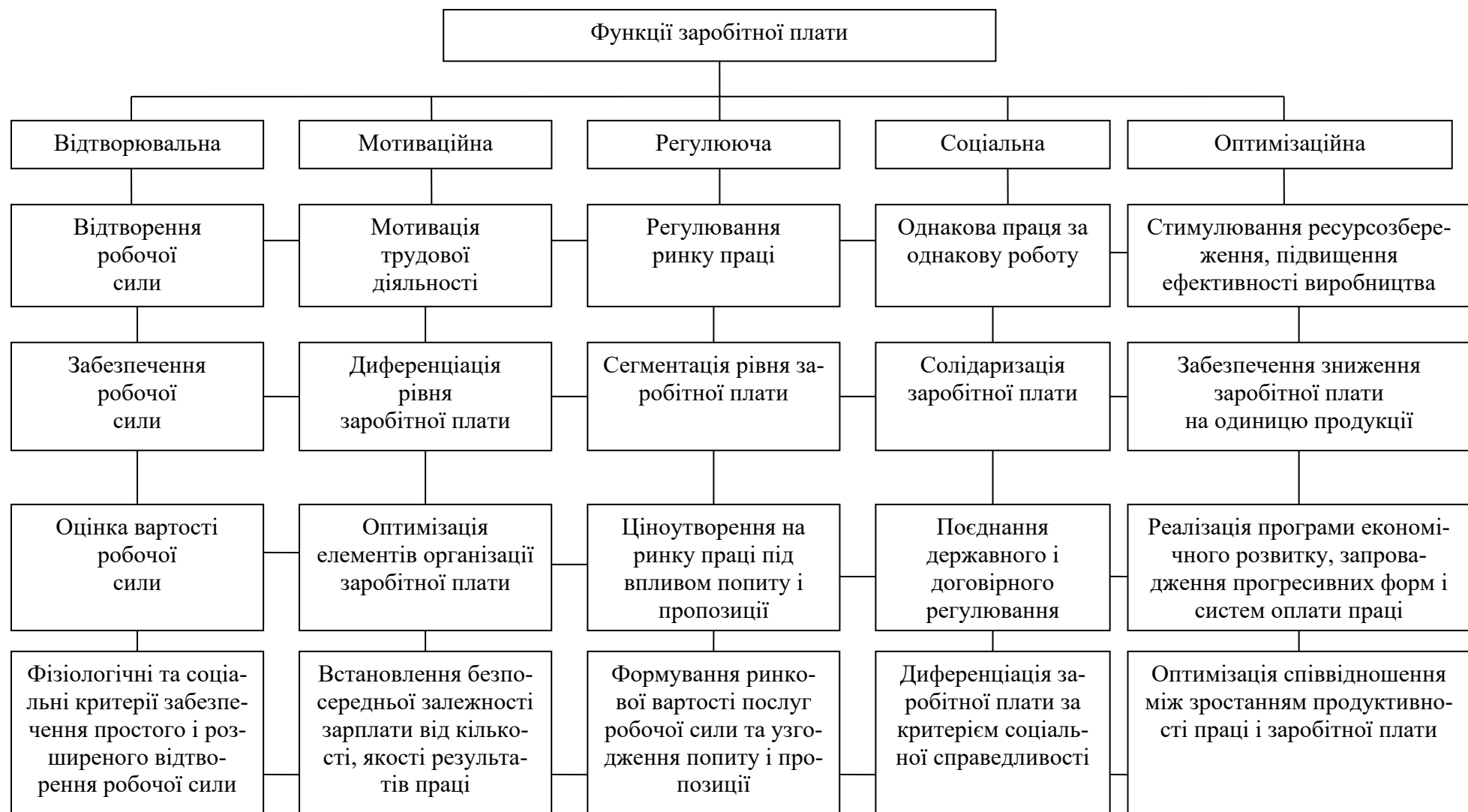


Рис. 1.6. Зміст функцій заробітної плати

Реалізація цієї функції на практиці пов'язана із запровадженням прогресивних форм і систем заробітної плати, вдосконаленням всіх елементів оплати праці. Власник щоразу вирішує, що для нього вигідніше: скоротити персонал, а решті підняти заробітну плату, замінити частину персоналу машинами чи перенести виробництво до іншого району де послуги робочої сили дешевші тощо.

Кожна функція заробітної плати має власних суб'єктів, які найбільше зацікавлені у її реалізації. Так, у реалізації відтворювальної та мотиваційної функцій заробітної плати найбільше заінтересовані наймані працівники. До регулюючої функції заробітної плати найбільш «схильні» державні органи, заінтересовані в повноцінному функціонуванні ринку праці. В реалізації соціальної функції заробітної плати зацікавлені наймані працівники, а також держава, як гарант прав і свобод працюючих, соціальної справедливості в суспільстві.

У реалізації оптимізаційної функції заробітної плати найбільш зацікавлений роботодавець, оскільки саме він хоче одержати певний виробничий результат від використання найманих працівників, і це дає йому змогу одержати прибуток. Отже, всі функції заробітної плати потрібно враховувати й керуватися ними при організації й управлінні заробітної плати, оптимізувати номінальну й реальну заробітну плату.

Організація оплати праці ґрунтується на наукових принципах, які враховують політику держави в забезпеченні мінімального рівня заробітної плати, рівень розвитку національної економіки та домінуючі форми власності й господарювання. Ринкова економіка ставить більш жорсткі вимоги до організації заробітної плати. З одного боку, підприємства повністю незалежні в організації праці та заробітної плати, визначенні розміру фонду заробітної плати, встановленні тарифних ставок і посадових окладів, преміюванні працівників. З іншого боку, підприємствам потрібно вирішувати можливості зниження затрат на заробітну плату і підвищення якості продукції, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому особливої актуальності набувають знання і дотримання принципів організації оплати праці.

В сукупності принципи і підходи до організації праці створюють певну систему. Під системою оплати праці розуміють спосіб розрахунків розміру винагороди відповідно до затрат і результатів. Її вибір залежить від особливостей організації, технологічного процесу, форм організації праці, вимог щодо якості продукції або роботи, стану нормування праці і облік її затрат. Оплату праці можна організувати за тарифною чи безтарифною системою.

Тарифна система оплати праці характеризується по-елементним підходом до оцінки трудового вкладу працівника, для чого встановлюються як сукупність норм праці (виробіток, кількості обслуговування, якість), так і сукупності норм оплати (погодинні, денні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатний розклад, розцінки, шкали заохочування, доплати, гарантійні компенсаційні виплати).

За цією системою працівникам окремо нараховуються кошти за перевищення норм праці та кваліфікацію. Тарифна система також передбачає залежність зарплати від умов праці (нормальні, шкідливі, важкі й особливо шкідливі), її інтенсивності, природно-кліматичних умов. Заробітна плата кожного залежить від оцінки індивідуального трудового вкладу і незначною мірою від кінцевих результатів-роботи підприємства. Тарифна система включає [39]:

- розміри ставок заробітної плати;
- форми оплати праці;
- порядок виплати заробітної плати;
- нормативи з праці.

Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. Основними її елементами є посадові оклади, тарифні ставки, тарифні коефіцієнти, тарифно-кваліфікаційні довідники. Тарифні ставки визначають вихідні розміри винагороди працівника за виконану роботу з врахуванням кількості й якості затраченої праці, її значимості, міри складності та інтенсивності, і зростає по мірі підвищення розряду, що характеризує

складність робіт і рівень кваліфікації працівника. Тарифні ставки встановлюються за результатами атестації і тарифікації кожного працівника відповідно до присвоєного розряду за тарифною сіткою. Розряди, присвоєні працівникам, а також конкретні посадові оклади відображаються в контрактах, договорах і наказах організації.

Основою для організації системи оплати праці на базі тарифних ставок і окладів є мінімальна заробітна плата, що встановлюється Законом України. На її основі розраховується розмір тарифної ставки для першого розряду. Працівникові згідно із Законом України «Про оплату праці» [2] не можна платити менше мінімального рівня.

Співвідношення тарифних ставок різних розрядів визначають за допомогою тарифної сітки, коефіцієнти якої, починаючи із другого розряду, показують, наскільки тарифна ставка даного розряду вище тарифної ставки попереднього. Тарифна сітка - це таблиця з погодинними або денними тарифними ставками, починаючи з першого розряду. В тарифній сітці наведені ставки як для відрядної, так і погодинної оплати праці.

Співвідношення тарифних ставок крайніх розрядів називають діапазоном тарифної сітки. В Україні для працівників бюджетних організацій існує система оплати праці на основі єдиної тарифної сітки, в якій законодавчо встановлено 18 розрядів, кожному із яких відповідає певний тарифний коефіцієнт. Розряди з 1-го по 8-й, інколи до 12-го відносяться до робітників; з 5-го по 15-й - до ІТР, середнього і нижчого рівня керівників, з 12-го до 18-го - до керівників вищого рівня та спеціалістів.

Тарифно-кваліфікаційний довідник містить перелік професій і основних видів робіт з визначенням вимог до виконавців відповідної кваліфікації. Тарифна система дозволяє враховувати складність і умови праці, фактори підвищення її інтенсивності і виконання роботи в умовах, що не відповідають нормальним, з допомогою доплат до тарифних ставок і окладів.

Вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій, інших виплат, а також співвідношення їх розміру визначаються організацією

самостійно з врахуванням найкращого в даних умовах стимулюючого ефекту, значимості професії, потреби в спеціалістах і фіксуються в колективних договорах та інших локальних нормативних документах.

Організація оплати праці здійснюється на підставі: законодавчих та нормативних актів; Генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів. Суб'єктами організації оплати праці є: органи державної влади та місцевого самоврядування; власники підприємства, об'єднання професійних спілок або їх представницькі органи; працівники [13]. Під системою оплати праці слід розуміти чинний на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці й міру його оплати відповідно до практично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили. Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з іншого, - засобом для досягнення певних якісних і кількісних показників. Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом встановлення залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів.

У межах тарифної системи оплати праці, залежно від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, всі системи заробітної плати поділяються на дві великі групи, що називаються формами заробітної плати. При використанні кількості відпрацьованого робочого часу як міри праці має місце погодинна форма заробітної плати. Якщо за міру використовується кількість виготовленої продукції (наданих послуг), то йдеться про відрядну форму заробітної плати. Отже, форма заробітної плати - одна з класифікацій системи оплати праці за ознакою, що характеризує міру праці.

Використання тієї чи іншої форми, чи системи оплати залежить від сфери діяльності працівників, характеру трудових операцій, технологічних процесів. Вибір форми заробітної плати потребує дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність

застосування відрядної форми оплати праці, є такі:

- необхідність стимулювання до збільшення виробітку продукції і скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;
- реальна можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- наявність у працівників можливостей збільшувати виробіток понад встановлену норму за існуючих організаційно-технічних умов виробництва;
- можливість і економічна доцільність розроблення норм праці та обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт і їхній облік; мають перекриватися економічною ефективністю збільшення виробітку;
- відсутність негативного впливу цієї форми оплати на якість продукції, рівень дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

Якщо зазначені умови відсутні, потрібно застосовувати погодинну форму заробітної плати. В умовах ринкової економіки вибір форми оплати праці має ґрунтуватися на врахуванні названих чинників і диктуватися вимогами економічної доцільності. Найперспективнішою є погодинна форма оплати праці з виданням нормативних завдань, яка, ґрунтуючись на нормах і взірцевій організації праці, має зосередити в собі найкращі регламентовані елементи відрядної форми.

З огляду на комплексність впливу чинних систем оплати праці на матеріальні мотиви працівників, їх, на практиці, розподіляють на прості і складні [15]. В простих системах розмір заробітку визначають два показники, один з яких характеризує міру праці. Так, за простої погодинної системи оплати праці розмір заробітку працівника залежить від кількості відпрацьованого часу та встановленої тарифної ставки (посадового окладу). За простої відрядної системи заробіток працівника формують такі показники, як кількість виготовленої продукції та діючі відрядні розцінки за одиницю продукції.

У складних системах розмір заробітку залежить від трьох і більше показників, із яких, як правило, два є основними, а інші - додатковими. Виходячи із цього виділяють наступні форми оплати праці (рис. 1.7) [4]. Проста

погодинна - працівнику виплачують місячний оклад за фактично відпрацьований час. Заробітна плата визначається шляхом множення тарифної ставки на кількість годин, фактично відпрацьованих протягом місяця.

Погодинно-преміальна, порівняно з простою погодинною, сприяє підвищенню продуктивності праці робітників, оскільки вони отримують премії, за досягнення високих кінцевих результатів. Для робітників погодинників встановлені премії від 10-25 % тарифної ставки або окладу. Премія нараховується за результатами роботи за місяць та за фактично відпрацьований час.

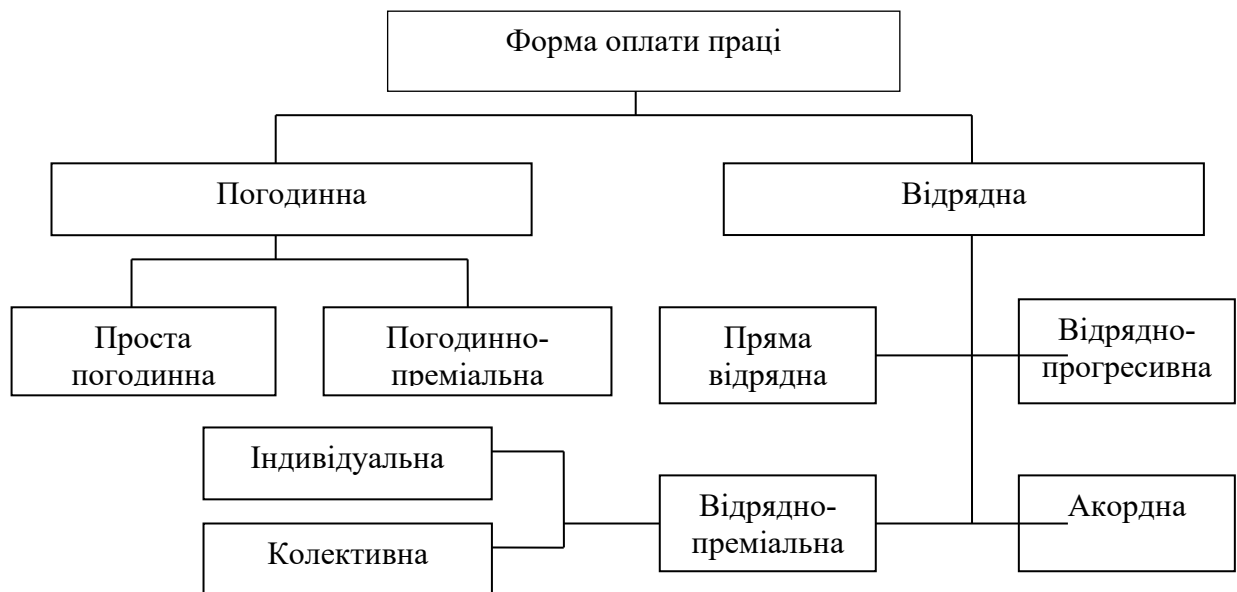


Рис. 1.7. Форми оплати праці

Джерело: опрацьовано за [4]

Відрядна форма оплати праці - розмір заробітної плати залежить від обсягу виконаної роботи та встановленої розцінки за одиницю. Нарахування заробітної плати здійснюється за відрядними розцінками. Проста відрядна - оплата за кожну вироблену продукцію за незмінними розцінками. Для того щоб встановити відрядну розцінку, необхідно добову тарифну ставку працівника поділити на норму виробітку за зміну. Така форма оплати праці застосовується: для оплати праці робітників дрібно-роздрібної торгівлі (за 100 грн. фактичного товарообігу); для офіціантів (у відсотках, від суми рахунків сплачених відвідувачами); для заготівельників (за одиницю закупленої продукції).

Відрядно-преміальна передбачає, крім заробітної плати, нарахованої за відрядними розцінками, виплату премій за досягнення високих результатів у роботі. Її застосовують для оплати праці продавців і виробничих працівників.

Відрядно-прогресивна проводиться за відрядними розцінками в межах встановленого плану, а за випуск продукції понад план - за вищими розцінками.

Бригадна заробітна плата розраховується з урахуванням виробленої продукції. Заробіток кожного члена бригади визначається з огляду на кількість відпрацьованих годин та його кваліфікації. Перевага такої оплати полягає в тому, що вона створює зацікавленість робітників бригади у кінцевих результатах роботи.

Акордна - це різновид відрядної форми оплати праці, тут відрядна розцінка встановлюється на весь обсяг роботи. Розмір акордної оплати визначається на основі діючих норм виробітку та розцінок. Обов'язково вказуються терміни виконання роботи, іноді без обмеження тривалості робочого дня. Така оплата вводиться з метою посилення матеріальної зацікавленості та скорочення терміну робіт. Ця система поєднується із преміюванням.

Відрядна форма заробітної плати в основному застосовується тоді, коли рівень механізації виробництва такий, що результат діяльності значною мірою залежить від інтенсивності праці робітників. Комплексна механізація та автоматизація виробництва зумовлюють широке використання погодинної форми заробітної плати. На даний час застосовується також оплата праці за контрактом, яка встановлюється відповідно домовленості сторін і пов'язується з виконанням умов контракту. У випадку найму працівника за контрактом власник або уповноважений ним орган може встановлювати за згодою працівника такі умови оплати праці, які визначені в колективному або індивідуальному договорі.

До безтарифної системи оплати праці відноситься колективна оплата за кінцевим результатом; комісійна оплата; оплата праці, що ґрунтується на «плаваючих» коефіцієнтах. Безтарифна система включає такі форми [5, 6]:

- колективна оплата праці - за кінцевими результатами, при якій заріток працівника залежить від результатів праці колективу. Фонд заріботної плати нараховується за колективними розцінками, і кожному працівникові, з врахуванням його минулих заслуг, присвоюється відносно постійний кваліфікаційний коефіцієнт, що визначає потенційний вкладу кінцеві результати, і коефіцієнт трудової участі (КТУ), що оцінює поточний вклад і доповнює поточний коефіцієнт;

- комісійна оплата - за кінцеві результати у відсотках від одержаного доходу (прибутку) має широке застосування у зв'язку з появою таких професій, як брокери, дилери, торгові агенти, посередники. Вона стимулює ріст продуктивності, знижує кількість звільнень у період спаду, зближує, інтереси працівників і роботодавців.

У галузях сервісу як різновид комісійної оплати застосовують ставки трудових винагород. Розмір ставки визначається у вигляді фіксованого відсотка від суми, яка надходить від клієнтів за виконану роботу. Оплата праці, що ґрунтується на «плаваючих» ставках, передбачає, що за результатами праці даного місяця для спеціалістів встановлюють нові посадові оклади залежно від результативної діяльності їх підлеглих або від прибутку [42, с. 258].

Досвід підтверджує, що найвпливовішим засобом мотиваційного впливу на працівників залишається заріботна плата. Саме на неї покладається функція надання певного обсягу життєвих благ, необхідних для повноцінного відтворення робочої сили, що в свою чергу є об'єктивною передумовою ефективного функціонування виробництва. В умовах перехідної економіки заріботна плата дещо змінює свій зміст, поступово набираючи ознак складової ринку робочої сили.

Реальна ціна останньої відображає відносини між власником підприємства що формує попит на працю, і найманим персоналом, від якого залежить відповідна пропозиція. За їх співвідношенням визначають ціну робочої сили, тобто: участь найманого персоналу в розподілі новоствореної вартості. Це не означає, що зарплата позбавляється від так свого індивідуального характеру:

за попередньою домовленістю власник підприємства сплачує працівникові гроші за виконану ним роботу, враховуючи її складність та умови виконання, особисті професійно-ділові якості фахівця, результати його праці та господарської діяльності підприємства в цілому [60, с. 97].

Висновки до розділу 1

1. Україна знаходиться у трансформаційному періоді та під впливом об'єктивних факторів, що спричиняють глобальні зміни світового масштабу. Під час бурхливого та турбулентного стану економічних відносин у державі, особливого сенсу набуває формування стійких та водночас гнучких організацій. Насамперед, основний ресурс, що спроможні забезпечити сталий розвиток – це персонал організацій, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності. Тому доцільно ефективне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві, що суттєво залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування.

2. Мотивація – сучасне поняття теорії і практики управління; його поширення в умовах перехідної економіки є закономірним явищем, оскільки ринок за своєю природою передбачає персоніфіковане звернення до людської індивідуальності шляхом використання потреб та інтересів індивідів у досягненні цілей як окремих підприємств, так і всієї економічної системи в цілому. Незважаючи на індивідуальний характер мотиваційного процесу і необхідність узгодження з особистістю носія економічних відносин, його алгоритм за своєю суттю є універсальним, адже він має ідентичні ознаки за будь-яких обставин і в різних ситуаціях. Використання мотивації у досягненні управлінських цілей обумовлює більш ретельне вивчення цього поняття, що передбачає виділення окремих видів мотивації, та застосування різноманітних форм та інструментів мотиваційного менеджменту, доцільних в тих чи інших умовах. Забезпечуючи у своєму арсеналі наявність сучасних мотиваційних технологій та

практичне використання різних підходів (як окремо, так й у сукупності) дозволяє ефективніше впливати на окремих працівників підприємства та його бізнес-партнерів.

3. З розвитком і ускладненням виробничих та ринкових відносин механізм мотивації стає складнішим. Це вимагає застосування спеціально розроблених мотиваційних моделей. Ретроспективний аналіз таких моделей свідчить про те, що їх еволюція відбувалася від використання таких, які ґрунтувалися виключно на елементарному задоволенні потреб різних ієрархічних рівнів, до складних соціально детермінованих моделей з детальним урахуванням психологічних наслідків економічного впливу. Отже, в обґрунтуванні мотиваційних моделей не може існувати сталого еталона, який механічно міг би застосовуватися без адаптації до розвитку економічної системи в цілому та еволюції внутрішнього світу особистості (потреб, моральних цінностей, світогляду, самооцінки, сприйняття дійсності тощо). Це робить виключно важливим у здійсненні досліджень з питань мотивації застосування діалектичного методу пізнання, який дає підстави розглядати предмет наукового пошуку в контексті обґрунтування можливостей якісної зміни явищ, визначального впливу суперечностей, єдності і співвідношення форми і суті мотиваційних моделей.

4. Методологія дослідження мотивації управління в сучасних умовах формується під впливом фундаментальних перетворень, що охопили найбільш принципові сторони економічних відносин. Ці зміни мають системний характер, оскільки докорінним чином і в єдиному комплексі перетворюють відносини власності, організаційно-правові форми підприємств, економічний механізм господарювання, управлінську психологію. За таких обставин необхідним є обґрунтування нових мотиваційних моделей, їх деталізація та адаптація до нових економічних реалій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ

Мотивація праці відноситься до числа проблем, вирішення яких в світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використання вже накопиченого світовою практикою досвіду.

2.1. Впровадження системи грейдів як альтернатива традиційній тарифній системі

Індивідуальні доходи працівника, який знаходиться у трудових відносинах з компанією, залежать від результатів оцінки результатів його трудової діяльності. Залежно від діючої в компанії системи оплати праці диференціація доходів провадиться завдяки встановленим тарифним ставкам, посадовим окладам, а також додатковій заробітній платі (премії, надбавки, доплати тощо). Нині значно знизилася доля тарифної частини заробітку і зросла його перемінна частина, яка залежить від особистого внеску працівника у фінансовий стан фірми. Статистичні дані свідчать, що в останні роки зростання заробітної плати відбувається в основному за рахунок індивідуалізованої частини заробітку.

Певна індивідуалізація торкається вже й тарифної частини. Все більше підприємств традиційну тарифну ставку того чи іншого розряду розподіляють на 2 або 3 тарифні ставки для більшої диференціації тарифу залежно від індивідуальних характеристик працівника і його діяльності.

У зарубіжній та вітчизняній практиці існує значна кількість різних форм та систем оплати праці. Однак задовольнити потреби кожного працівника досить складно. Система оплати праці, яка використовується нині на більшості

вітчизняних підприємств морально застаріла, оскільки вона не враховує ні специфіки роботи підприємства, ні різної відповідальності та результатів працівників, що займають ідентичні посади. Саме тому для вирішення цієї проблеми потрібно застосовувати альтернативу посадовим окладам - систему грейдів [55].

Підхід що пропонується, заснований на оцінці ролі-посади та розташуванні її у рейтингу посад за значимістю та унікальністю для конкретної компанії. Таких метод руйнує стереотип щодо визначення рівня оплати праці тільки відповідно до рівня кваліфікації. Маючи такий рейтинг, з'являється можливість «вбудовувати» різні системи стимулювання та забезпечувати утримання ключового персоналу в компанії.

За слабких матеріальних стимулів і хороші умови діяльності не здатні створити сильної трудової мотивації. Керівники підприємства потребують введення грейдингової системи оплати праці, адже це дозволить їм оцінити працівників не тільки за досвідченість (компетенції), а за їхній внесок в компанію загалом. Навик такої оцінки надзвичайно покращить фінансові показники та полегшить управлінську складову підприємства. Завжди існує необхідність удосконалення системи оплати праці, оскільки рівень оплати трудової діяльності персоналу є актуальним питанням в суспільстві, адже все більше з'являється установ та професій (посад), які неможливо оцінити за допомогою звичних систем. Саме в цьому і з'являється необхідність застосування нових систем. Тому в світовій практиці все частіше застосовується грейдингова система оплати праці.

На нашу думку, система грейдів – це управлінський механізм, що допомагає не тільки оцінити роботу працівника, а й побудувати корпоративну культуру.

Працівник прагне підвищити свій грейд і для цього йому потрібно працювати краще. Грейдингова система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець оплачує результат роботи співробітника. Однак, враховуються не тільки результати праці, а також береться до уваги і кваліфікація робітника,

досвід, трудова дисципліна, а також компетенції, навіть поведінка людини та її зовнішній вигляд.

Система не є принципово новою для українських підприємств та установ. Схожі в деяких моментах на грейди тарифні сітки радянських часів, які досі існують в Україні. Однак, якщо раніше категорія тарифного розряду використовувалася тільки для оплати, то грейд можна використовувати для оцінки ефективності роботи персоналу, для надання пільг та привілеїв, які надаються тим робітникам, чиї посади відносяться до певного грейду. Дану систему краще застосовувати у великих компаніях, холдингах, в компаніях, які займаються як виробництвом, так і інтелектуальною діяльністю, на фірмах, в яких співробітники виконують схожу, але різну за значенням роботу. Відмінності між тарифною системою та системою грейдів наведено в таблиці 2.1.

Застосування грейдів передбачає чесність і прозорість в оплаті праці. На суму заробітної плати не впливає суб'єктивна оцінка керівника. Система припускає ситуацій, в яких працівники, які перебувають на однакових посадах і здійснюють схожу роботу, отримують різну заробітну плату.

Залежно від напрямку роботи фірми та її діяльності формується справедлива оцінка дій працівника, як коефіцієнт корисної дії в конкретній компанії. При такій оцінці всі співробітники розуміють, яке місце займає його праця в службовій ієрархії, як і в якій мірі його діяльність впливає на успішність компанії, яка перспектива кар'єрного зростання та збільшення заробітної плати.

Легкість сприйняття і логічність такої системи оплати праці дає можливість того, що всі працівники розуміють, які саме фактори визначають необхідний ранг посади і які їхні дії впливають на рівень заробітної плати.

На підприємстві існують посади, які мають вищий рівень ефективності і беруть на себе більшу відповідальність. Тому необхідно виділяти більше ресурсів на підбір, адаптацію, оцінку і мотивацію персоналу на дану посаду. І навпаки, є можливість економити ресурси, якщо посада не потребує цих факторів. Така інформація є досить корисною для управлінського обліку, адже дає можливість адміністративному відділу оптимізувати свої витрати.

Також система є основним джерелом для розробки програм навчання персоналу в компанії, виявлення найбільш результативних методів навчання, що дозволяють формувати ключові професійні знання, навички та особистісні якості, необхідні для переходу працівників в більш високий грейд. Система ранжирування посад сприяє не тільки кар'єрному розвитку, а й пошуку необхідного персоналу на нову посаду. Передбачувані функціональні обов'язки працівника певної посади можуть значно відрізнятися в різних компаніях. Відповідно, це буде впливати на вимоги до працівника, які включаються до анкети, і процедуру проведення інтерв'ювання та тестування кандидатів на необхідні посади.

Таблиця 2.1.

Відмінності між тарифною системою та системою грейдів

Тарифна система	Система грейдів
Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи.	Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші.
Посади розміщуються по принципу наростання.	Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього працівник або майстер нижчого грейду завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст з охорони праці, який знаходиться у грейді поряд із грейдом вищого порядку.
Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженої на коефіцієнти.	Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах.
Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управління)	Посади розміщуються тільки за принципом важливості для підприємства.
	Допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою.
	Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві.

Система грейдів у цьому дослідженні є саме засобом підвищення ефективності управління персоналом, а не інструментом, так як інструмент

направлений на вирішення однієї проблеми. Засіб здатний вирішувати цілий комплекс, різноманітність задач у сукупності (систематизація посад, формування системи заробітної плати, формування пільг та бонусів, залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, планування та управління кар'єрою. Вплив системи грейдингу на бізнес-процеси підприємства наведена на рис. 2.1, з якою стає зрозумілим, що ця система є важливою складовою між бізнес-цілями та процедурами по роботі з персоналом.

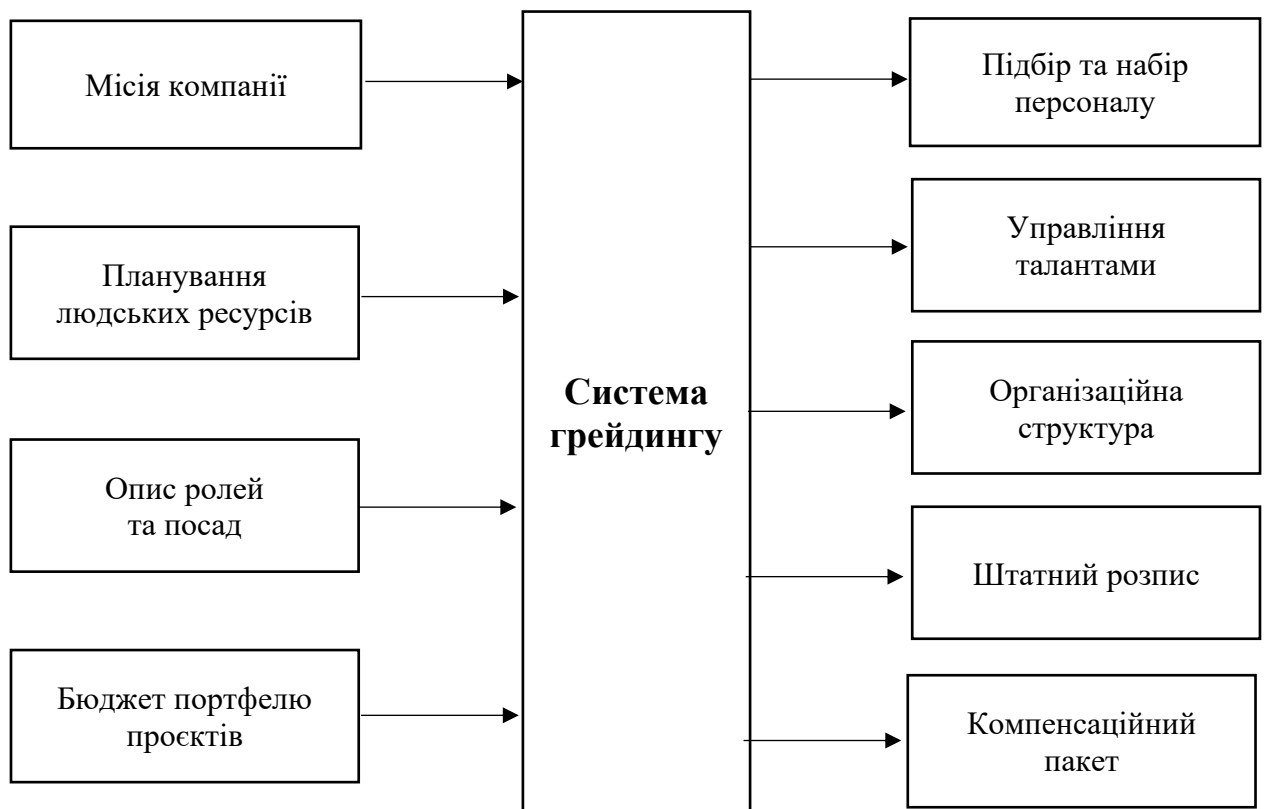


Рис. 2.1. Взаємозв'язок системи грейдингу з бізнес функціями компанії

Очікувані результати від впровадження та використання системи грейдів наступні:

- прив'язати систему розподілення пільг та премій в залежність від ролі посади для компанії;
- розрахувати відповідність очікувань по заробітній платі та динаміці ринку праці;
- упорядкувати компенсаційний пакет за допомогою принципу внутрішньої справедливості, яка є базою системи грейдування;

- підвищити рівень відповідальності працівників та управління людськими ресурсами (кожен знає, що його профіт залежить від оцінки його ролі в компанії);
- підвищити за рахунок стандартів управління рівень прозорості організації для інвесторів та, відповідно, підвищити її вартість.

У компанії ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв» (далі МДІМ) яка відноситься до мультисервісних інжинірингових компанії, що використовують високоінтелектуальну працю було запропоновано ввести грейдингову систему відповідно до комплексу заходів (рис. 2.2).

Система грейдів передбачає більш розвинену у порівнянні з традиційними тарифними системами лінійку показників (факторів, критеріїв) для оцінювання посади / ролі, а отже – більш чітку та об'єктивну систему оплати праці.

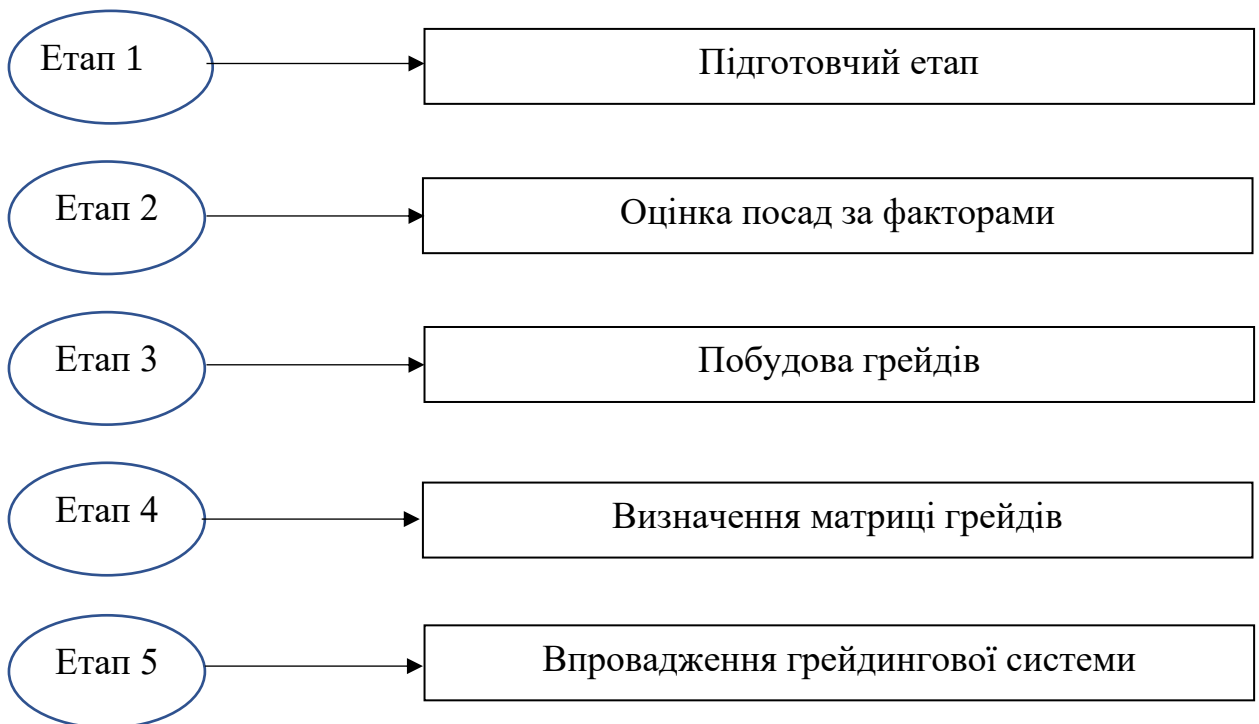


Рис. 2.2. Етапи впровадження грейдингової системи

Перед початком розробки системи необхідно ознайомити керівника з планом дій, комплексом заходів та інструментами збору інформації, календарним планом, а також розробити відповідний організаційно-розпорядчий документ щодо підготовки опису ролей, посадових інструкцій, а також

документи, що підтверджують кваліфікацію та компетенції кожного працівника.

Доцільним на цій стадії провести оцінити наслідки впровадження системи грейдів у компанії. У таблиці 2.2. наведена матриця SWOT. Кожен з факторів був оцінений з позицій ймовірності появи та ступеню впливу на бізнес компанії. За загальним висновком експертного кола, було прийнято рішення про впровадження системи із застосуванням заходів, що зменшать ймовірність появи негативних факторів (не наводиться).

Таблиця 2.2

SWOT оцінка з впровадження системи грейдів
(на прикладі ТОВ «Марін Дизайн Інжинірінг Миколаїв»)

	Позитивний вплив	Негативні наслідки
Внутрішнє середовище	Скорочення плинності персоналу Модернізація системи оплати праці Можливість визначення кар'єрних ліфтів	Можливий спротив персоналу Трансформаційні зміни системи управління та оргструктури
Зовнішній вплив	Конкурентна перевага серед інших інжинірингових компаній Оптимальна структура ФЗП у період кризи Можливість налаштування під ситуацію на ринку праці	Динамічність складу робіт / визначення функціоналу посад, під вимоги клієнтів Нечітка визначеність у законодавчому полі

На рисунку 2.2 зображено послідовність проведення грейдингу в компанії. Перший етап займає приблизно 20% часу, що відведено на впровадження системи. Він містить в основному створення передумов щодо якісного та неупередженого проведення експертизи посад та формування грейдів. Другий етап найтриваліший та залежить від кількості посад, що треба оцінити. У межах практично 50% всього часу на грейдинг, експертна група вирішує яким чином, за якою технологією має бути оцінені посади, та послідовно проводить експертизу і затверджує результати. Третій та четвертий етапи виключно технічні, що виконуються впродовж 10% часу та мають на меті побудувати систему за результатами оцінювання. На останньому п'ятому етапі забезпечується впровадження системи та зміну умов оплати праці в компанії. Якщо є

узгоджена позиція з трудовим колективом, то цей етап провадиться без затримок.

Наступним кроком має стати проведення аналізу посадових інструкцій з метою визначити функціональні області, склад виконуваної роботи та очікувані результати у вигляді KPI.

Аналіз посадових інструкцій та визначення загальних рольових факторів для усіх посад, прояв яких у тій чи іншій мірі впливає на досягнення цілей компанії та на її функціонування в цілому. Аналіз посадових інструкцій проводить менеджер HR, який узагальнюючи результати проведеної роботи, готує пропозиції для експертної групи (ЕГ) по складу рольових факторів, які будуть у подальшому оцінюватися. Обов'язковою умовою є визначення набору універсальних чинників для оцінювання виключно усіх посад, тобто увесь персонал компанії повинен бути оцінений за єдиним набором критеріїв.



Рис. 2.3. Алгоритм створення ґрейдингової системи в компанії

Крім того, опис ролей та інструкції мають бути унормовані, прийняті усіма учасниками (працівником, його безпосереднім менеджером) та затверджені.

Далі, наказом директора формується ЕГ, у склад якої входять експерти – працівники підприємства, які будуть оцінювати описані роботи у фокусі наперед визначених факторів складності праці, цінності для компанії, ступеню впливу результатів на діяльність компанії та ризиків невиконання завдань. Від діяльності цієї групи залежить успішність розробки грейдів та їх застосування у компанії. Серед експертів має бути призначений головуючий, якій крім іншого забезпечує проведення зборів, організує процес оцінки та узгодження позицій інших експертів.

Серед рольових факторів, що можуть мати суттєвий вплив в організації можуть бути: управління персоналом, відповідальність, самостійність в роботі, досвід роботи, рівень спеціальних вмінь (кваліфікація), рівень контактів (з клієнтами), складність роботи, ціна похибки, внесок у досягнення цілей організації, рівень відповідальності, освіта, напруженість праці, масштаб відповідальності та інше. У нашому дослідженні використаний метод Едварда Хей (The Hay Guide Chart Profile Method) у процесі якого оцінка посад провадиться за єдиним набором факторів, до кожного з яких застосовується стандартний набір правил.

У наукомістких компаніях, представником яких є МДІМ, прийнято використовувати три провідних угруповання рольових факторів (рис. 2.4):

- ноу-хау (сукупність знань та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, при цьому оцінюється не тільки професійні знання, але й широта їх застосування, комунікативні навички);
- вирішення проблем (рівень процесу мислення);
- відповідальність виконавця ролі (де варто оцінити також ціну можливих похибок для компанії, а також управлінські компетенції).

Для забезпечення валідності оцінки посад, як правило, кількість факторів має бути більше п'яти. Критерії повинні бути зрозумілими усім управлінцям компанії.

Затвердження рольових факторів відбувається на засіданні ЕГ та оформлюється відповідним протоколом. У випадку труднощів у експертів стосовно

визначення ключових факторів значимості посад – необхідно звернутись до карти бізнес процесів, що реалізує компанія.

В процесі прийняття рішень необхідно триматись наступних вимог щодо опису рольових факторів:

- кожен з факторів має бути ідентифікованим (проявлятися) у будь-якій посаді на підприємстві;
- не допускати узагальнюючої інтерпретації, коли декілька факторів будуть мати однакове значення;
- критерії повинні мати суттєве значення для досягнення бізнес-цілей організації.

В описі критерію необхідно перелічити можливі його прояви (з прикладами, якщо необхідно).

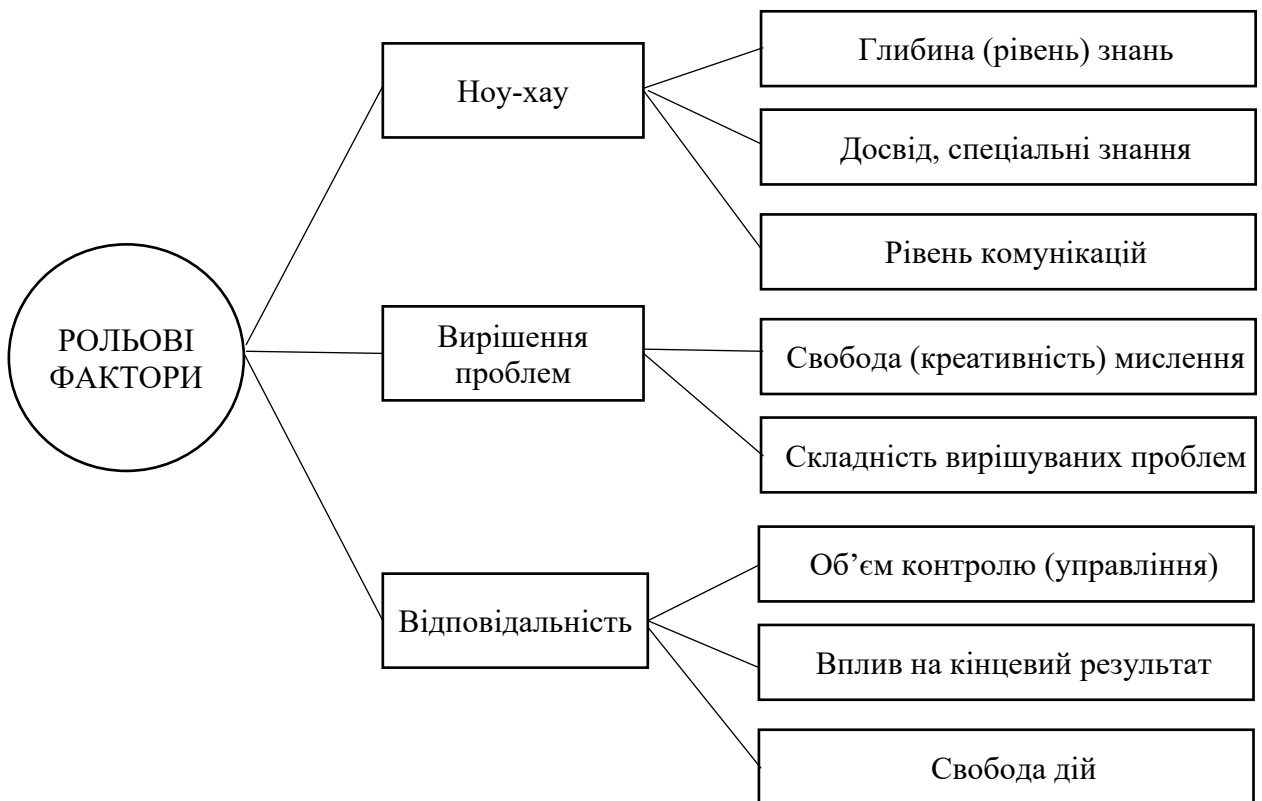


Рис. 2.4. Критерії оцінювання посади

Беручи до уваги наукоємні завдання, що вирішує компанія, а також цілеорієнтовану роботу на клієнта, - варто звернути увагу на критерії які передбачають саме оцінку вкладу в стратегічно-важливі бізнес-процеси.

Розташування пріоритетності факторів (ранжування) з точки зору їх значимості для місії організації та впливу на те, що відбувається на поточному етапі розвитку бізнес-процесів компанії.

Технологія оцінки факторів може ґрунтуватись на методі парних порівнянь (макет зображений на рисунку 2.5). Методика оцінки факторів може бути змінена за рішення ЕГ або за пропозицією фахівців управляючої компанії.

	A.1	A.2	A.3	B.1	B.2	C.1	C.2	C.3
A.1								
A.2								
A.3								
B.1								
B.2								
C.1								
C.2								
C.3								

Рис. 2.5. Макет матриці порівнянь рольових факторів, що враховуються при оцінці посад

Хід заповнення матриці полягає у наступному. На перетині двох факторів експерт обирає той (F_i), що найбільш значущий з двох. Таким чином, уся матриця заповнюється шляхом попарного порівняння значущості кожного з параметрів із загальної сукупності (F). Після оцінювання, обчислюється кількість виборів за кожним з параметрів (N_i), що ділиться на загальну кількість порівнянь у матриці (N).

Алгоритм розрахунку ваг після заповнення матриці:

- підрахунок загальної кількості парних порівнянь (N)

$$N = \frac{(F-1) \cdot F}{2} \quad (2)$$

- підрахунок ваги кожного з факторів

$$V_i = \frac{N_i}{N} \cdot 100\% \quad (3)$$

Перевірка: $\sum V_i = 100\%$.

Наприклад, в матриці розглядаються 10 факторів. Тоді загальна

кількість порівнянь складає $45 \left(\frac{(10-1) \times 10}{2} = 45 \right)$. Якщо, припустимо фактор №1 був обраний 8 разів, то його вага складає 17,8% $\left(\frac{8}{45} \times 100\% = 17,8\% \right)$. Для перевірки правильності підрахунків сума усіх ваг факторів має дорівнювати 100%. Отримані фаги факторів використовуються в подальшому для ранжування посад.

В процесі визначення ваг факторів (наведені у додатку А) через опитування експертної групи виявлені результати, що наведені у табл. 2.3.

Аналізуючи ціннісні орієнтири компанії, слід зауважити, що найбільш важливим є вплив результатів роботи на посаді на кінцевий результат функціонування МДІМ, що є природнім, тому що малі та середні компанії дуже чутливі до якості прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.3

Оціночні фактори за посадами за ступеню їх цінності для компанії

С.2	Вплив діяльності на кінцевий результат	21%
В.2	Складність вирішуваних завдань (ціна похибки)	17%
А.2	Широта знань (досвід)	14%
А.3	Рівень комунікацій	12%
А.1	Глибина знань	11%
В.1	Свобода мислення	11%
С.1	Свобода дій	7%
С.3	Об'єм контролю	7%

Наступним кроком є створення вимірювальних шкал для наступної оцінки посад на базі виявлених факторів та їх ваг для компанії. Для створення повноцінної, дійсної вимірювальної шкали обов'язковою умовою є попередній аналіз бізнес-процесів та бажаним – опис компетенцій за посадою.

Менеджер з персоналу, після затвердження факторів та описів до них, додатково аналізує посадові інструкції з фокусом на їх застосування та універсальності, а також попередньо формує оціночну шкалу факторів, виходячи з наступних позицій:

- кількість ступенів оцінки кожного фактору має бути однаковим; рекомендовано розбивати на 6 ступенів оцінки;

- різні ступені не мають співпадати;
- оціночна шкала повинна мати вигляд, вказаний у додатку В;
- оцінки ставляться латинськими літерами від А до F. При цьому оцінка А передбачає початковий рівень, а оцінка F – максимальний рівень компетенцій за фактором, що розглядається.

Оціночні шкали рольових факторів розглядаються та затверджуються ЕГ відповідними протоколами. При цьому, кожному ступеню має бути визначено певна кількість балів (М), що характеризують ступень цінності для компанії. В оцінках рольових факторів зберігається мінімальна та максимальна кількість балів, що можна присвоювати факторам. Наприклад, від 1 до 6 з кроком ; від до 600 з кроком 100 тощо. Рекомендовано використовувати лінійну пропорційність в оцінках, тобто оцінку кожного ступеню збільшувати на однакову кількість балів. Наприклад, прийняте рішення застосувати шкалу у 750 балів (максимальна кількість). Тоді, оцінка А = 125 балів, В = 250 балів, С = 375 балів, D = 500 балів, E = 625 балів, F = 750 балів (крок 125 балів).

В деяких випадках, коли якісна різниця в рівні компетенцій між ступенями оцінки значуща, за рішенням ЕГ можна для окремих факторів використовувати нелінійну пропорційність, однак максимально можлива оцінка в балах для кожного критерію має бути однаковою.

Так, в МДІМ при оцінці було вирішено перевести фактори у кількісну оцінку від 0 до 1000 з геометричним розподіленням (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Таблиця переведення якісної оцінки факторів у бали (на прикладі МДІМ)

Оцінка	Кількість балів
не оцінений фактор	0 балів
оцінка А	100 балів
оцінка В	158 балів
оцінка С	251 балів
оцінка D	398 балів
оцінка E	631 балів
оцінка F	1000 балів

Також ЕГ затверджує опис рівнів оціночної шкали за кожним фактором

(додаток А).

Другим етапом впровадження системи гредингу в компанії є оцінювання посад за затвердженими критеріями. Отже, підготовлюються оціночні листи за кожною посадою. Експерти онлайн заповнюють опитувальний лист, дані зводяться у загальну таблицю (додаток Б) та проводиться підрахунок оцінок.

Обробка результатів оцінки посад, узагальнення результатів здійснюється менеджером по персоналу за наступним алгоритмом:

- отримані оцінки (M) переводяться з літерного виразу у цифрове на підставі оціночних шкал (наведені вище);
- підраховується середня оцінка ($\bar{M}_i$) за кожним фактором i як середнє арифметичне оцінок опитуваних експертів k по оцінці j функціональних обов'язків:

$$\bar{M}_i = \frac{(\sum_1^j \sum_1^k M)_i}{k \cdot j} \quad (4)$$

- кожна усереднена оцінка ($\bar{M}_i$) ролевого фактору F_i множиться на його вагу V_i (формула 3)

$$F_i = \bar{M}_i \cdot V_i \quad (5)$$

- підсумовуються усі оцінки з врахуванням ваг факторів

$$F = \sum F_i \quad (6)$$

Значення F – є підсумковою бальною оцінкою посади за усіма рольовими факторами, отриманої на підставі експертної оцінки виконуваних робіт в організації.

Наступним кроком менеджер з управління персоналом формує загальну таблицю за усіма посадами компанії з бальною оцінкою, відсортовану в порядку зменшення балів. Максимальна кількість набраних балів має бути $F_{max} = M_{max}$.

ЕГ узгоджує фінальну таблицю та подає на затвердження директору. На цьому робота експертної групи припиняється. Так, в МДІМ впродовж двох тижнів було оцінено усі посади (65 позицій).

Результати оцінок були затверджені (додаток В, один з прикладів), а фінальна таблиця (приклад одного підрозділу) наведена у додатку Г, переведення балів у грейди наведено у таблиці 2.5.

Кількість грейдів знаходять шляхом розбивки усієї множини бальних оцінок на інтервали. Характер інтервалів (рівні, нерівні, с однаковим/не однаковим кроком) визначає директор.

В групі компаній ДАМЕН, куди входить МДІМ прийнято використовувати 17-грейдову систему. Передбачається, що не всі грейди будуть представлені ролями (посадами). Однак це не впливає на формування матриці грейдів та використовувати її під час розподілу винагород за результатами роботи.

Для розрахунку матриці грейдів (приклад наведений у додатку Д) необхідно визначитись з її параметрами.

Так у МДІМ кожен грейд має 15 левелів (сходинок), де на кожному кроці базова ставка зростає на 3%. Отже максимальна ставка грейдів на 45% більша за мінімальну. Цей параметр незмінний у кожному грейді.

Наступним показником є ступінь перекриття грейдів між собою. Ступінь перекриття не фіксована. Це рішення прийняте тому, що в компанії визначено стимулювання праці інженерного пулу ресурсів (грейди 7-12). Графічно матриця зображена на рисунку 2.6.

Кожному грейду відповідає діапазон окладів, який може періодично

Таблиця 2.5

Відповідність діапазону балів та грейдів

Бали		Грейд
100	114	Грейд 01
115	131	Грейд 02
132	151	Грейд 03
152	174	Грейд 04
175	200	Грейд 05
201	230	Грейд 06
231	265	Грейд 07
266	305	Грейд 08
306	351	Грейд 09
352	404	Грейд 10
405	465	Грейд 11
466	535	Грейд 12
536	615	Грейд 13
616	707	Грейд 14
708	813	Грейд 15
814	935	Грейд 16
936	1000	Грейд 17

переглядатися, при цьому система грейдів остається незмінною.

Працівники, які виконують споріднені за складністю трудові функції та включені у один і той же грейд, отримують можливість мати різні тарифні ставки (оклади) у межах свого грейду.

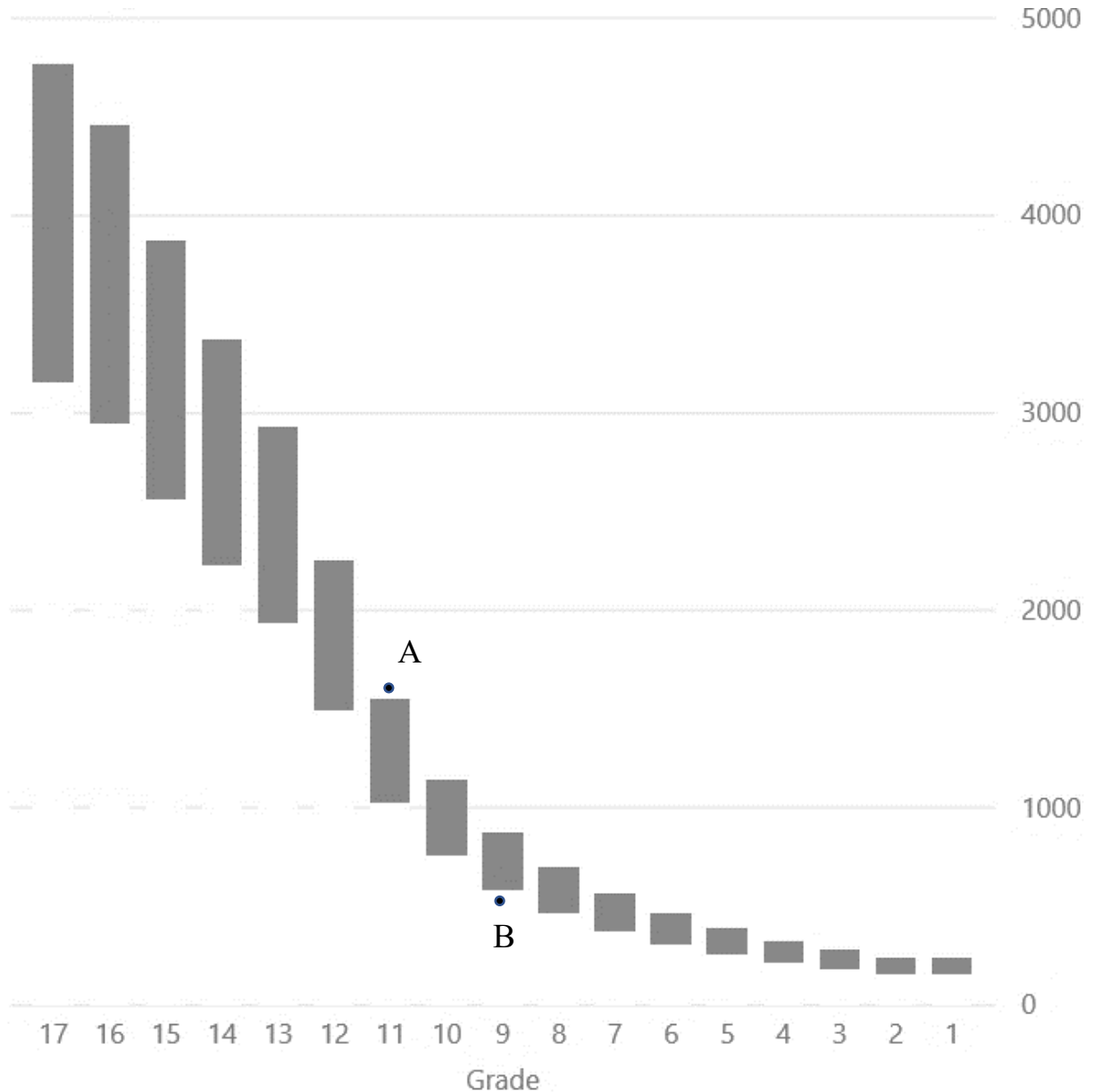


Рис. 2.6. Схема перекриття грейдів (приклад МДІМ)

Обов'язковою умовою побудови графіку (рис. 2.6) є перетин грейдів. Місця перетину – це перспектива професійного росту та, відповідно, підвищення посадового окладу. Така схема доводить, що фахівець може отримати у своєму грейді більше, ніж фахівець у сусідньому грейді більш високого порядку.

На підставі цього графіку можна зробити аналітичні висновки. Дана

схема пояснює ієрархію посад за змістом робіт. Кожна позиція цієї структури узагальнює вимоги до кожної посади, а також дозволяє персоналу визначити: свою підпорядкованість, міру відповідальності, необхідність у професійному розвитку. Але самим важливим є то, що відразу при отриманні даних фінальної зведеної таблиці та перенесенні її на графік можна визначити на яких місцях та у яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці.

В якості наявного прикладу на рисунку 2.6 проставлені можливі оклади (до впровадження системи грейдів) спеціалістів –інженерів конструкторів (провідного – 10 грейд, старшого – 9 грейд). Точки А та В випадають із загального коридору нарахування посадових окладів. Наприклад, точка А говорить про те, що необхідні для цієї посади знання, повноваження, відповідальність незначні, а оплата за них більша аніж це передбачає експертна оцінка. Відповідно, ця посада переоцінена за шкалою посадового окладу.

Звернув увагу на точку В, знайдемо що ситуація інша: цієї посаді надано більше повноважень, але оплата праці визначена неадекватна навантаженню. Отже ця посада недооцінена за шкалою посадового окладу.

Якщо такі випадки трапляються, ці невідповідності треба усунути повторним перерахунком. Але якщо усі посади потраплять у недеформований коридор, який має назву «діапазон ефективного визначення посадових окладів», то проведені розрахунки матриці грейдів були достовірними та об'єктивними.

На підставі поведеної оцінки та впровадження грейдингової системи у ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв» можна стверджувати, що виникли додаткові можливості більш ефективного використовувати фонд заробітної плати та сприяти підвищенню мотивації праці в компанії.

Перевагами методу грейдингової оцінки персоналу є:

- управління фондом оплати праці і полегшення системи нарахування заробітної плати;
- ефективним інструментом для визначення розміру базового окладу новій посаді;

- дає можливість проводити аналіз структури посадових окладів, постійної частини заробітної плати, а також відстежувати їх динаміку;
- усуває дисбаланс заробітної плати, так при "прозорості" нарахування заробітної плати відпадають ледачі і неефективності працівники, які звикли "вибивати" надбавки і доплати, і в той же час підвищується заробітна плата тих співробітників, які відіграють ключову роль в підвищенні ефективності діяльності компанії;
- оптимізує розміщення і використання трудових ресурсів.
- дає можливість співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді компанії зі середньо ринковими і проводити при необхідності їх корекцію.

Але головним при грейдинговій системі є мотиваційний елемент. Адже в ньому чітко і лаконічно вказані всі умови переведення працівника на вищий грейд. Тому процес підвищення в посаді для працівників стає легшим, кожен володіє необхідною інформацією та знає, що йому необхідно зробити для цього.

2.2. Форми матеріального стимулювання в країнах з розвинутою ринковою економікою

Світовий досвід матеріального стимулювання персоналу не є статичним, він постійно збагачується новими елементами. Новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних компаніях спостерігаються в останні два десятиліття, яке викликане низкою конкретних обставин:

1. Глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і переходу до більш раціональних організаційних структур управління підприємствами та відповідно гнучкого та ефективного використання персоналу підприємств.

2. Трансформаційні зміни у зовнішньому середовищі і внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування компаній спричинили зменшення ролі планування в організації використання персоналу та зменшення його «контрольованості». Все більшу роль відіграє виробнича

демократія, самоврядування, на базі яких формуються так звані «empowered organizations», у яких ключову роль грають працівники, зайняті в основних бізнес-процесах.

3. Підвищення індивідуальної продуктивності персоналу в умовах, які склалися, може досягатися тільки при конкретному цілеполяганні і розширення самостійності в роботі. Отже, оплата праці, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, вимагає індивідуалізації, точного обліку результатів діяльності кожного працівника.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, англійську, французьку, німецьку, шведську моделі.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи (рис. 2.7). Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок в залежності від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією і розрядом [20].

Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної

(віковий і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, званої «ставкою за кваліфікацію».

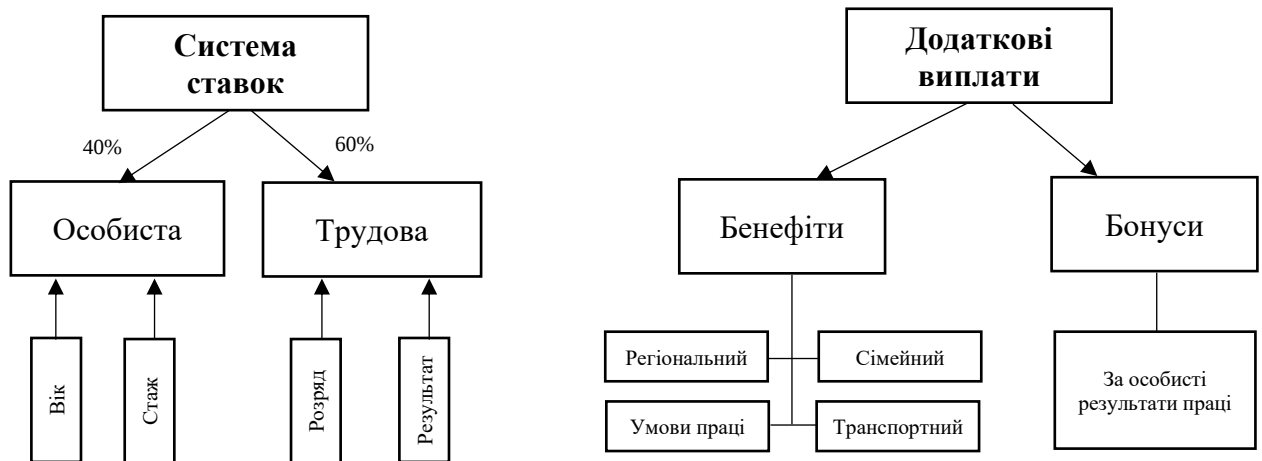


Рис. 2.7. Традиційна структура оплати праці в Японії

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати поза зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному випадку прямо залежить від результатів роботи. Так, наприклад, в середньому 36 % від загального місячного заробітку працівники «Hitachi» одержують у формі базових виплат, 27 % – у формі додаткових виплат відповідно до заслуг, 29 % – у формі додаткових виплат, пов'язаних з виконаною роботою, 7 % – як різноманітні допомоги [50].

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності і збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати

праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання.

Нині однією з найпоширеніших в США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем. У цьому випадку денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми.

Дана система оплати праці не передбачає виплату премії, так як, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і окладі службовця. Відмінною рисою даної системи є простота нарахування заробітку і планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як в США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США встановлені спеціальні привілеї в оплаті праці вищого рівня управління. Для кар'єрних чиновників у США існує 22 види матеріального заохочення, а для політичних призначенців – 11 видів. Рівень оплати вищих керівників залежить від їх кваліфікації, результатів роботи, виконання обов'язків та відповідальності, а також заробітної плати в приватному секторі на аналогічній посаді. Для керівників премії дорівнюють 10–50 % основної заробітної плати, інколи виплачуються у 100 % розмірі. Для кращих керівників установлені дві президентські премії, що складають відповідно 35 та 20 % їх річної заробітної плати [26].

Біля 61 % компаній США використовують грошові виплати за виконання поставлених завдань або премії за системою «Pay-for-Performance». При використанні цієї гнучкої форми оплати винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів. Така система мотивації є найбільш ефективною. У компаніях, які застосовують цю систему оплати праці продуктивність збільшилася на 5–49 %, а доходи працівників – на 3–29 %, тобто працівники працюють більш ефективно для того, щоб отримати більш високий

дохід [28].

Таку систему оплати праці застосовує автомобільна компанія «Lincoln»: заробітна плата виплачується за виконану роботу, а додаткова річна винагорода, розмір якої дорівнює в середньому 97 % від заробітної плати, – за якість виконаної роботи, творчість та кваліфікацію. Завдяки впровадженню такої системи оплати праці в компанії практично відсутня плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази більше, ніж на аналогічних підприємствах.

Показниками, за які виплачуються премії, є економічні показники, показники якості, оцінка працівника. Наприклад, в компанії «UnitedAirlinesIns» з 2000 року розмір премій менеджерів залежить від задоволеності працею рядових працівників. Зараз у США хочуть ввести премії вчителям у залежності від успішності їх учнів. Спеціальні індивідуальні премії надаються за лояльність компанії, за володіння знаннями та навичками.



Рис. 2.8. Компенсаційний пакет в компаніях США

Компанія «Херох» використовує систему оплати праці «оплата проти ризику». Для того, щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від визначеного відсотку своєї заробітної плати, але при ефективній роботі вони отримують суму у два рази більшу, ніж та, від якої відмовилися [28].

Гнучкість системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи

кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації і числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітнику присвоюється деяке число балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація по освоєним спеціальностям [29].

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до наступного: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно покращуються внутрішньовиробничі відносини, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, в результаті впровадження на підприємствах такої системи зростає рівень вироблення, знижуються витрати і витрати праці на виготовлення одиниці продукції.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її – включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці.

Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється

шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства;

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці і т. д. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій;

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Індивідуальна системи оплати праці на підприємствах Франції здебільшого застосовується тільки для управлінського персоналу. Так, на агропромисловій фірмі «BSN» індивідуалізація в оплаті праці заборонена. Тільки на деяких підприємствах («HayFrancs», «IBM», «ЗМ», «Hewlett-Packard») оплата праці індивідуальна для всіх працівників за рівнем продуктивності праці, ініціативою, кваліфікацією, але не більше за можливу за тарифною сіткою відповідно до посади. Також позитивно впливають на оплату праці рівень освіти, вік, стаж роботи, якість диплому [26].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка, як правило, носить багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120

балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До вищої – першої – відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – набрали від 76 до 99 балів і т. ін. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100%.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. В даний час у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальної або колективної угоди на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих

заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства. Трудову пайову участь об'єднують зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках в середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10% від окладу. Після впровадження системи участі в прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з даною системою участі виявилася на 4% нижче, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, покращує їх ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу в фірмі, стимулює більш ефективну роботу. Внаслідок застосування системи участі можна очікувати значного підвищення продуктивності праці.

У Великобританії система оплати праці складається з основної заробітної плати та премій. За даними дослідження британського спеціаліста Істріна С., проведеного у 2001 році, компанії, які виплачують бонуси за підсумковими результатами діяльності у розмірі 5–10 % від заробітної плати, мали продуктивність праці у середньому на 6 % вище у порівнянні з тими підприємствами, які не використовували таку систему оплати праці [46]. Серед різноманітних видів премій найпоширенішим є «відкладені премії».

Біля 30 % промислових компаній Великобританії використовують систему преміювання за кількість виходів на роботу. Результативність такого виду мотивації підтверджує досвід автомобільних підприємств «General Motors», де за зниження кількості невиходів у два рази (з 12 % до 6 %)

працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50 % денної тарифної ставки [65].

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництва – споживання. Але не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій.

Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії. У Німеччині рівень оплати праці визначається за участю держави, профспілок та представників підприємств. Основною вимогою його визначення є справедливість. Тарифні ставки працівників і посадові оклади службовців розглядаються у Німеччині як мінімально гарантована винагорода за працю конкретної якості та кількості. Рівень оплати праці персоналу на підприємствах Німеччини залежить від продуктивності та ступеню складності праці, кваліфікації працівника. За зростання продуктивності праці та індивідуальні досягнення працівникам виплачуються бонуси [83].

Більшість підприємств Німеччини традиційно має великі соціальні програми для найманих робітників. Вони цілком гармонійно доповнюють державну систему соціального забезпечення. Соціальне страхування містить такі напрямки: пенсійне страхування за віком, інвалідністю, у зв'язку зі смертю працівника (19,3 %); медичне страхування (13,6–14,0 %); страхування з безробіття (6,5 %); страхування по догляду за хворим (1,7 %) і страхування від нещасного

випадку (біля 1 %). При цьому внеску пенсійного страхування виплачуються на паритетних засадах роботодавцем і працівником.

На підприємствах Німеччини, наприклад, на фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналові надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки [85, 103].

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років минулого століття, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють з високою рентабельністю, 5 – на середньому рівні, а 2 – із збитками, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [31].

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це

спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств.

Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджальних темпах зростання заробітної плати у низькооплачуваних категорій персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Формування заробітної плати у Швеції побудовано на колективно-договірній основі за концепцією політики солідарних вимог. Однакова оплата праці за однакову працю (незалежно від фінансового стану підприємства) використовується у цій країні. Така оплата праці має як свої переваги, так і недоліки. Перевагами можна вважати постійність кадрів, створення умов для ліквідації соціальних конфліктів, зростання життєвого рівня населення. До недоліків можна віднести негативний вплив на функціонування підприємств витратних сфер, які потребують субсидіювання держави.

На підприємствах Швеції застосовуються різноманітні преміальні системи, але тільки 20 % підприємств винагороджують всіх працівників. Преміальні виплати у Швеції поділяються на щорічні та «відкладені» не менше ніж на п'ять років, що стимулює персонал до більш продуктивної праці [45].

Розглянувши найвідоміші зарубіжні моделі мотивації, можна знайти як схожі, так і відмінні риси. Головне, що їх всіх об'єднує – це їх ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені в табл.2.6.

Що стосується України, то в державі темпи зростання реальної заробітної плати продовжили у період 2017-2019 рр. суттєво перевищувати темпи зростання продуктивності праці (див рис. 2.9). Відповідно, зростає частка оплати праці у вартості виробленої продукції. Найвагомішими факторами, які вплинули на зростання заробітної плати, були конкуренція за кваліфіковану робочу силу із закордонними працедавцями, продовження позитивної динаміки розвитку економіки, а також підвищення мінімальної заробітної плати

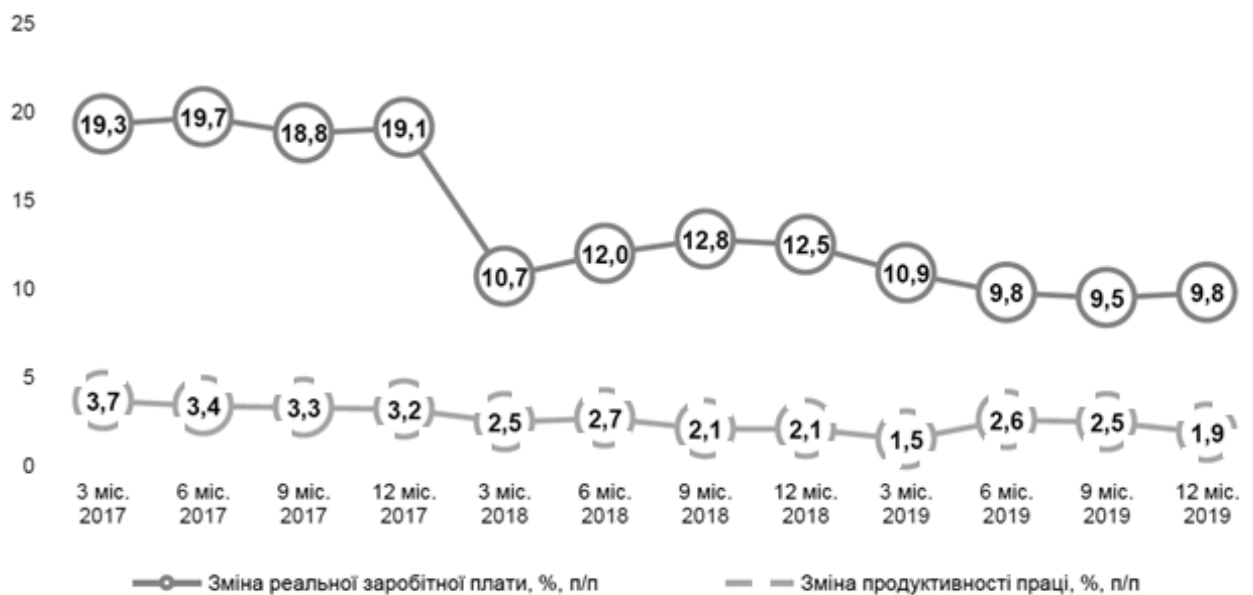


Рис. 2.9. Динаміка реальної заробітної плати та продуктивності в Україні

Заробітна плата в Україні зростає високими темпами, що сприяє поступовому скороченню розриву між рівнем заробітних плат в Україні і європейських країнах. Проте рівень заробітної плати в Україні залишається суттєво нижчим (рис. 2.10).

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Доцільніше запозичити деякі елементи цих моделей мотивації.

Найбільш підходящими для цього є американська, англійська та французька моделі. Це пояснюється тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на вітчизняних

підприємствах. Зокрема, впровадження елементів американської моделі дозволить підвищити рівень задоволеності роботою, її якість, допоможе суттєво економити на виготовленні продукції та збільшувати обсяги випуску, не погіршуючи її якість. Проте, її впровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що може дозволити собі далеко не кожне українське підприємство.

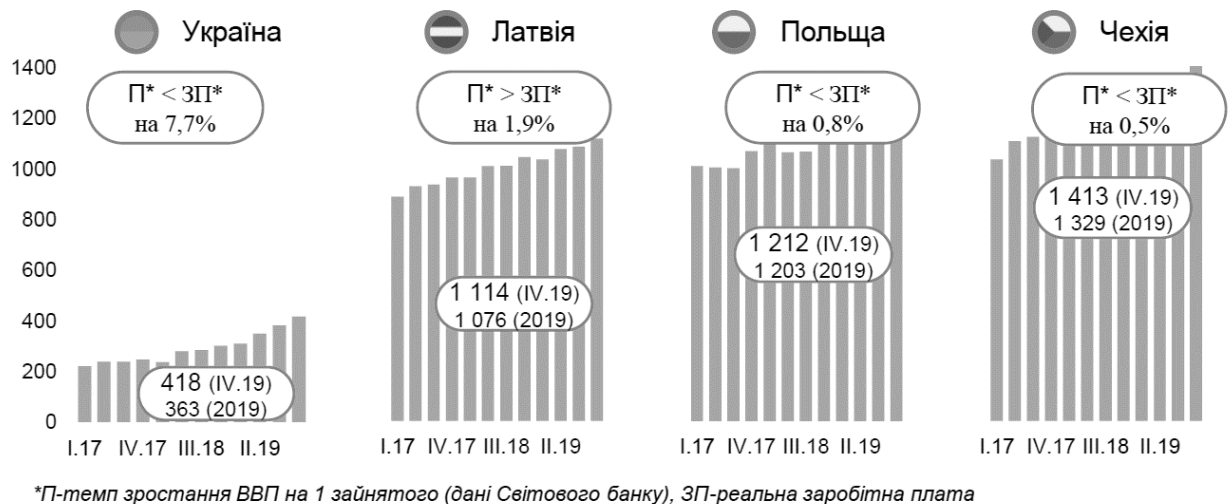


Рис. 2.10. Середня номінальна заробітна плата в Україні та окремих країнах ЄС, в євро

Джерело: ДССУ, Національні статистичні служби країн ЄС, Світовий банк, розрахунки Мінекономіки

Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожен працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії.

Схожа до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участь працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати у нестабільному ринковому

середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні.

Таблиця 2.6

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Японську, шведську та німецьку важко буде застосувати, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату. Аналіз соціально-економічних показників сучасного стану України дає можливість зробити висновок про кризу системи мотивації праці. Це визначається не тільки низьким показником реальної заробітної плати, але й зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці. А відтак жодна з

сучасних систем мотивації праці не може бути застосованою в Україні в так званому чистому вигляді.

Порівняльний аналіз систем мотивації доводить суттєві відмінності у свідомості, ціннісних орієнтаціях, трудовій поведінці населення в Україні й розвинутих країнах. Ринкові перетворення в нашій країні – роздержавлення, багатоетапна приватизація з фактично безкоштовним захопленням 80 % національного багатства, демонополізація з одного боку і жорстка монополізація з іншого – це зміни виробничих відносин і, насамперед, мотивації праці як невід’ємної складової цих відносин. Складна ситуація в усіх сферах соціально-економічного життя породжує фактори протидії розвитку мотивації.

Зміна чинників впливу на систему мотивації фактично призводить до демотивації, чому сприяє розвиток продуктивних сил українського суспільства в протилежному від цивілізаційного напрямі, погіршення структури виробництва, статево-вікового стану населення, соціально-побутової інфраструктури, фізичного й психологічного здоров’я, освітнього рівня, забезпеченості житлом.

Негативно змінюються соціально-психологічні особливості – життєво-цільові установки, комунікабельність, здатність до адаптації в корупційних умовах господарювання, ступінь лояльності до існуючого політичного ладу (85 % опитаних соціологами громадян незадоволені економічним і політичним станом країни), рівень самодисципліни, особливо в кризових умовах, здатність до засвоєння нових знань, техніки та технології, економіко-правова та політична поінформованість, ділова активність, наполегливість, неординарність у прийнятті рішень тощо [41].

Серед мотивів трудової діяльності починають переважати короткострокові цілі та ціннісні орієнтації. Люди прагнуть отримати блага зараз, негайно, пріоритетними стають особистий та груповий егоїзм. Мотиви суспільного визнання праці та участі в процесі управління, на які завжди традиційно спиралась дослідники, займають останні місця серед спонукальних чинників трудової діяльності, незалежно від форм власності підприємств.

Сьогодні особливо помітною стала трансформація етично-моральних установок в неформальному житті людей, коли масова свідомість виявилась не готовою до радикальної зміни поглядів, до нової економічної поведінки, різкого розмежування населення на бідних і дуже багатих. Останній чинник особливо негативно впливає на трудову мотивацію, бо зростає з кожним роком розшарування населення за рівнем доходів зумовлене не якістю і кількістю праці, а можливостями доступу до корупційних схем, збагачення.

Втрата традиційних ціннісних орієнтирів у сфері праці, її престижу призводить до того, що все більше людей не бачить реальних можливостей отримання благ за рахунок чесної праці й надає перевагу іншим шляхам забезпечення добробуту, зазвичай неформальним і незаконним. Трудова пасивність у суспільному виробництві поєднується з активністю в неформальному секторі, що робить фактично неможливим стимулювання. Як не парадоксально, але вторинна неформальна зайнятість, допомагає людям адаптуватись до кризових економічних умов і підвищує рівень добробуту. Але така зайнятість не сприяє підвищенню кваліфікації за основним фахом, позбавляє людину прагнення до самовизначення, деформує внутрішні мотиви, змінює систему мотивації, систему трудової та соціальної орієнтації робітників й обмежує можливості зайнятості в офіційному секторі економіки, провокуючи поточні та майбутні втрати в ефективному використанні трудового потенціалу.

Постійні зміни в законодавчій базі, деформація трудових цінностей, масове погіршення якості трудового потенціалу, соціального захисту, неадекватність ціни робочої сили – усе це викликає у людей песимізм, почуття байдужості до свого професійного росту й обумовлює необхідність переосмислення проблем трудової мотивації, знаходження нових чинників і стимулів.

Необхідно спрямувати зусилля на усталення системи мотивації праці, яка визначається соціальним самопочуттям людини, її добробутом, відчуттям справедливості, тобто суб'єктивною оцінкою індивідом успішності свого буття. На жаль, більшість українців щороку вважають себе все бідними, відчують соціальний дискомфорт страх за майбутнє.

В процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці необхідно приділити увагу сфері управління персоналом в Україні. На сьогоднішньому етапі розвитку мотиваційної системи не вистачає матеріальних стимулів, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних з нематеріальними мотивуючими елементами, які б комплексно характеризували її оптимальну систему та взаємозв'язок між місцевими традиціями управління й корпоративною культурою.

Для розробки системи мотивації продуктивної праці на вітчизняних підприємствах доцільно врахувати ментальні особливості та національні традиції, виділити, на чому саме керівникам акцентувати увагу в даному аспекті.

При формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах. Подолавши труднощі при побудові системи управління персоналом, урахувавши особливості українського менталітету, створивши сприятливі умови на підприємстві для успішного впровадження новацій у сфері мотивації персоналу, можна переходити до виконання конкретних дій, тобто до застосування певних методів та заходів нематеріальної мотивації персоналу, що дозволить розширити можливості вітчизняних підприємств у застосуванні методів стимулювання персоналу.

2.3. Діагностика ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Марін Дизайн Інжинірінг Миколаїв»

Мета проведення діагностики: вивчити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, оцінити освітньо-кваліфікаційні характеристики, а також визначити резерви підвищення ефективності їх використання. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці відіграють важливу роль у підвищенні ефективності підприємницької діяльності. Основними завданнями аналізу слід вважати:

- вивчення та оцінку забезпеченості підприємства (у розрізі його структурних підрозділів) персоналом у цілому, а також за категоріями і професіями;
- визначення та дослідження показників плинності кадрів, продуктивності праці тощо;
- визначення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів, розроблення програм реалізації виявлених резервів.

Аналіз використання трудових ресурсів проводиться на підставі даних статистичних форм звітності 1-ПВ (звіт про працю) та іншими документами первинного обліку. Забезпечення підприємства трудовими ресурсами оцінюється порівнюванням фактичної чисельності персоналу за категоріями та професіями з нормативною потребою (man power plan). Особливу увагу приділено забезпеченості підприємства працівниками основних професій, тобто таких, що створюють додану вартість.

Для характеристики руху робочої сили на підприємстві розраховувались та аналізувалась динаміка таких показників:

- коефіцієнт обороту персоналу за наймом (K_1):

$$K_1 = \frac{\text{Чисельність прийнятих штатних працівників}}{\text{Облікова кількість штатних працівників}} = \frac{\text{ф.1-ПВ; ряд 3020}}{\text{ф.1-ПВ; ряд 3070}} \quad (7)$$

- коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям (K_2):

$$K_2 = \frac{\text{Чисельність звільнених штатних працівників}}{\text{Облікова кількість штатних працівників}} = \frac{\text{ф.1-ПВ; ряд 3040}}{\text{ф.1-ПВ; ряд 3070}} \quad (8)$$

- коефіцієнт плинності персоналу (K_3):

$$K_3 = \frac{\text{Чисельність звільнених за власним бажанням}}{\text{Облікова кількість штатних працівників}} = \frac{\text{ф.1-ПВ; ряд 3060}}{\text{ф.1-ПВ; ряд 3070}} \quad (9)$$

- коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства (K_4):

$$K_4 = \frac{\text{Чисельність працівників, які відпрацювали весь рік}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}} \quad (10)$$

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці. Із зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня його оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати так, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджували темпи зростання його оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

У зв'язку з цим, аналіз використання коштів на оплату праці на кожному підприємстві має велике значення. В процесі його слід здійснювати систематичний контроль за використанням фонду заробітної платні (оплати праці), виявляти можливості економії коштів за рахунок зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості продукції. Тому наступним кроком став аналіз фонду оплати праці, що проводиться на основі форми № 1-ПВ статистичної звітності. Основним показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів, є продуктивність праці. Продуктивність праці - це показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

Однією з головних задач аналізу є вивчення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями і професіям. Склад кадрів ТОВ «Марін Дизайн Іннірінг Миколаїв» за два останніх роки відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз складу трудових ресурсів

№ з/п	Категорія працівників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	Відхилення в % до базового року
1	Керівники	30	29	-1	-3,3
2	Професіонали	143	155	12	8,3
3	Фахівці	10	10	-	-
4	Технічні службовці	4	4	-	-
5	Робітники	11	13	2	18,0
Разом		198	211	13	6,6

Структуру кадрів ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв», яка склалася на момент проведення аналізу, відображено на рис. 2.11. Як бачимо, загальна кількість працівників збільшилась на 13 осіб, що становить 6,6 % за рахунок збільшення кількості професіоналів на 12 осіб (8,3 %) та робітників 2 особи (18 %). Спостерігається зменшення кількості керівників на 1 особу, що складає майже 3,3 % від загальної кількості осіб в цій категорії.

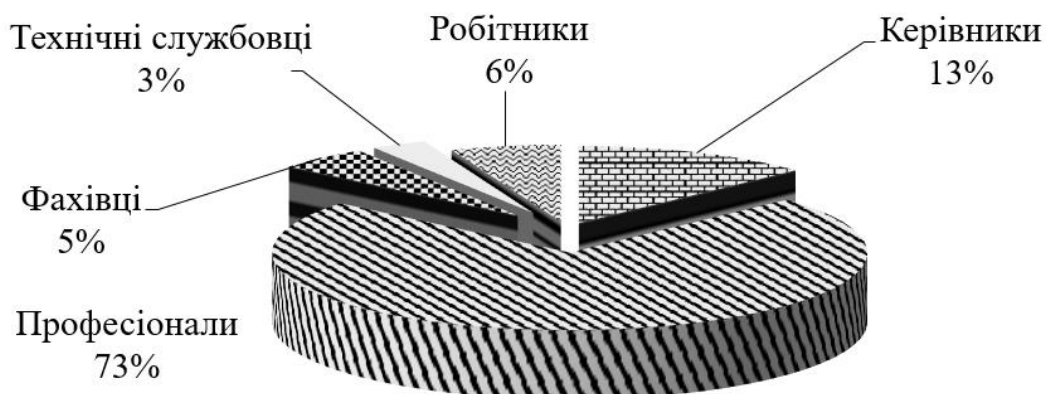


Рис. 2.11. Структура трудових ресурсів МДІМ (2020 рік)

Аналіз використання трудових ресурсів проводиться на підставі даних статистичних форм звітності 1-ПВ з відображенням його результатів у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рух кадрів та основних показників використання персоналу

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	Відхилення у % до базового року
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	186	205	19	10,2
2	Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, осіб	181	203	22	12,1
3	Прийнято працівників, осіб	47	48	1	2,2%
4	Вибуло працівників, у тому числі:	25	30	5	20%
	на власне бажання, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни	25	30	5	20%
	з причин скорочення штатів	-	-	-	-
5	Фонд оплати праці, тис. грн.	60 660	88 500	27 840	45,9%
6	Середньомісячна заробітна плата, грн.	26 690	34 563	7 873	29,49%

Основний склад персоналу – професіонали (73%), які формують основний склад персоналу. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу збільшилась на 19 осіб, тобто на 10,2 %, це в свою чергу фонду оплати праці збільшився на 2 320 тис. грн., тобто на 45,9 %. Отже спостерігається додаткове збільшення ФОП, крім того, що зростає чисельність працівників. Для більш детального аналізу необхідно зануритися у структуру ФОП (див. далі).

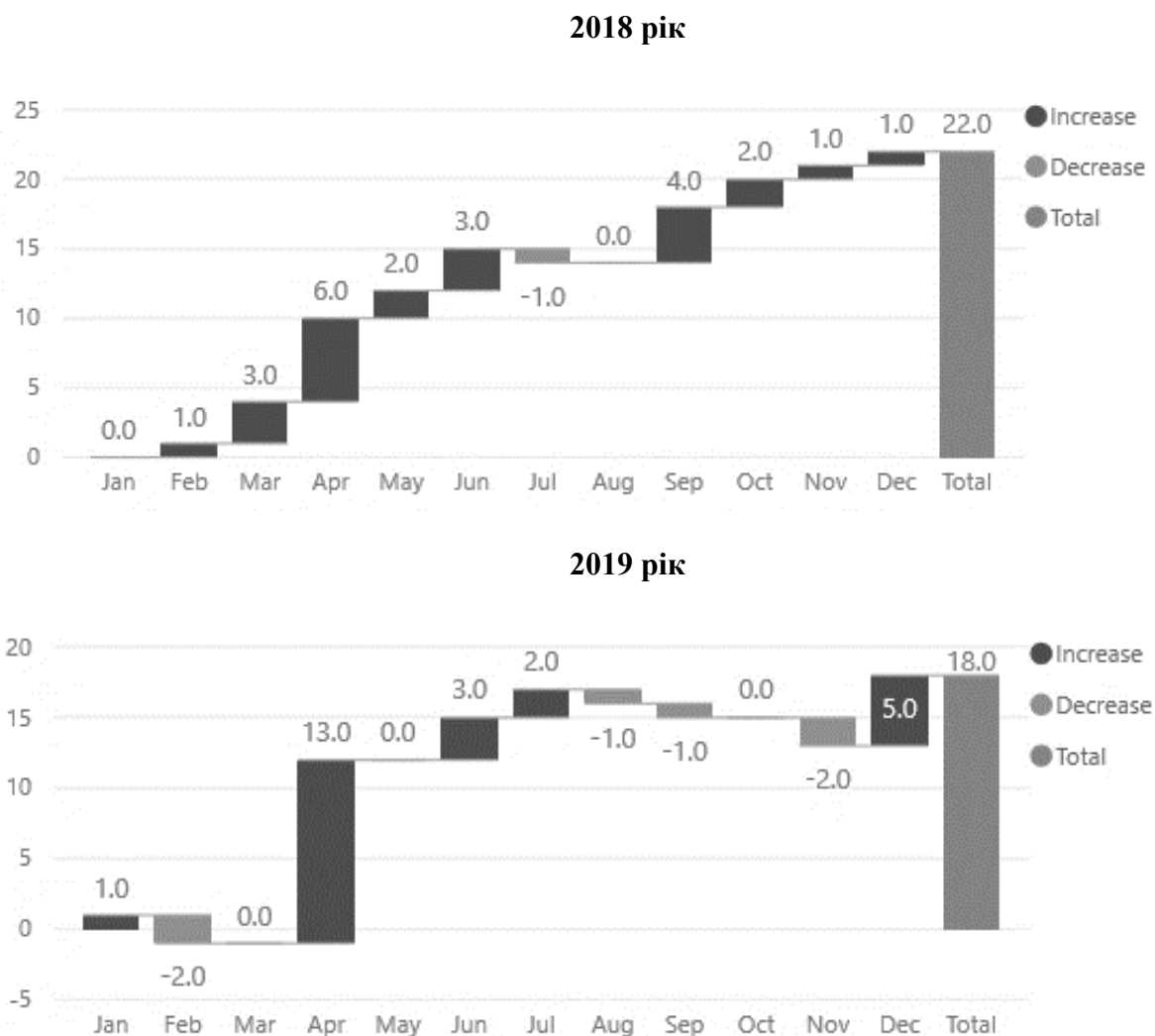


Рис. 2.12. Динаміка персоналу впродовж року

Але з наведеної інформації з'ясовується, що у розрахунковому році порівняно з базовим зростає середня заробітна плата на 29,49%. Таким чином, у 2019 р. зростання ФОП спричинено не тільки ростом чисельності персоналу, а ще корегуванням рівня заробітної плати існуючого персоналу.



Рис. 2.13. Структура персоналу у 2020 році

Спостерігається стабільне зменшення персоналу продовж двох років на 27 та 30 осіб відповідно за 2018 та 2019 рр., що складає 14% від середньооблікової чисельності. Але вживаються заходи щодо заповнення вивільнених місць за рахунок прийняття на роботу та створення нових робочих місць. Така політика компанії забезпечує ріст чисельності персоналу на 10,2% порівняно з базовим періодом.

Жодного звільнення у зв'язку із змінами в організації виробництва та праці не спостерігається. Таким чином, в компанії динамічний рух кадрів, що потребує вживання заходів щодо утримання персоналу.

За даними кількісно-якісного складу 2020 року компанія досить «молода» - середній вік персоналу 39 років, у пропорції 63/37 представлені чоловіки та жінки. Середній стаж роботи в компанії 5 років, про цьому більш ніж 40% мають стаж до 3 років (включно).

По даним 2020 року спостерігається абсолютне зменшення облікової кількості персоналу на 6% порівняно з початком року. Співвідношення адміністративного персоналу та прямого персоналу (зайнятого на проектах) складає 17/83, що характеризує систему управління як збалансовану.

Для характеристики руху робочої сили на підприємстві розраховуємо динаміку показників, які приведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники руху персоналу на підприємстві

Показник розраховується за формулами (7-10)	2018 р.	2019 р	Відхи- лення
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом, K_1	0,25	0,23	-0,02
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям, K_2	0,13	0,15	0,02
Коефіцієнт плинності персоналу, K_3	0,13	0,15	0,02
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства, K_4	0,87	0,85	-0,02

Дослідивши інформацію, яку містить таблиця 2.7, можна зробити такі висновки: за період, що розглядається, на 0,02 збільшились коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям та коефіцієнт плинності персоналу. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства зменшився на 0,02, це вказує на необхідність вжити заходів щодо уповільнення плинності кадрів та їх утримання.

Наступним кроком є аналіз фонду оплати праці, який проводиться з використанням форми № 1-ПВ статистичної звітності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Характеристика фонду оплати праці

Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
			абсолютне	%
Середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, осіб	181	203	22	12
Фонд оплати праці (рядки 003+004+006), тис. грн. у тому числі:	60 660	88 500	27840	46
фонд основної заробітної плати	47 330	74 263	26933	57
фонд додаткової заробітної плати	4 703	5 034	331	7
з нього нараховане за невідпрацьований час	2 343	2 274	-69	-2
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	8 627	9 203	576	6,6
з них нараховане за невідпрацьований час	-	-	-	-
Доходи, дивіденди, відсотки, які виплачуються за акціями і внесками штатних працівників облікового складу, тис. грн.	-	-	-	-
Відпрацьовано людино-годин працівниками, урахованими в рядку 010	292 496	337 792	45 296	15,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб у тому числі:	186	205	19	10,2

Проаналізувавши табл. 2.10, можна зробити такі висновки: на

підприємстві відбувається збільшення чисельності персоналу на 19 осіб, тобто на 10,2 %, разом с тим збільшується фонд оплати праці на 27 840 тис. грн., тобто на 46 %. Таке зростання ФОП не корелює із ростом чисельності. Отже за структурою ФОП привертає увагу збільшення на 57% фонду основної заробітної плати, що відповідає збільшенню базової заробітної плати (окладів) працівникам. Заохочувальні виплати збільшились на 6% порівняно з базовим 2018 роком. Структурні зміни оплати праці за 2019 рік відображає діаграма на рис. 2.14.

Ефективність використання трудових ресурсів відображається у показниках продуктивності праці. Її зростання є умовою збільшення обсягів виробництва продукції, основним чинником економічного піднесення підприємства. Інакше кажучи, під продуктивністю праці розуміють результативність праці або здатність людини виробляти за одиницю робочого часу певний обсяг продукції.

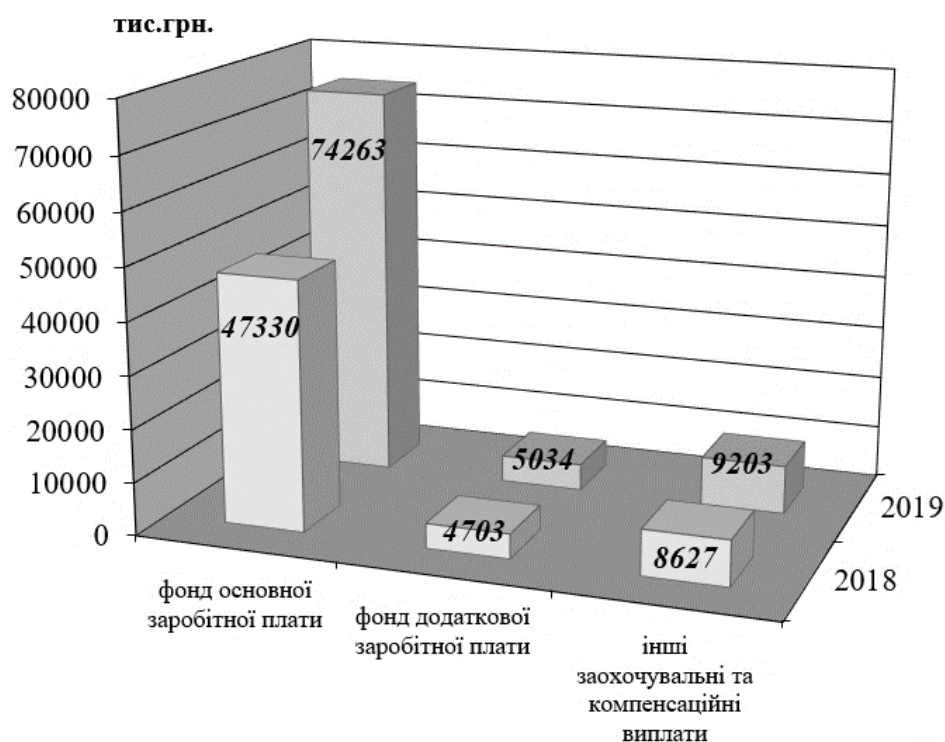


Рис. 2.14. Структурні зміни фонду оплати праці

Важливою частиною аналізу витрачання фонду заробітної плати підприємства є аналіз співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати і

продуктивності праці. Однією з умов зниження витрат заробітної плати на виробництво продукції, зниження її собівартості і збільшення внутрішніх нагромаджень є випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно з підвищенням середньої заробітної плати. Недотримання цієї умови неминує викликає зростання собівартості продукції через перевитрати фондів заробітної плати. Проведемо аналіз витрат на оплату праці на даному підприємстві, використовуючи відомості, наведені у табл. 2.15.

На основі інформації наведеної у таблиці можна дати загальну оцінку витрат на оплату праці. У порівнянні з попереднім роком об'єм виконаних робіт зріс на 27 569 тис. грн., тобто на 27,3 %, а витрати на оплату праці на 27 840 тис. грн., що складає 45,9 %. Продуктивність праці одного робітника зросла на 6,29 тис. грн., що становить 13,55 %, а середня заробітна плата в цей час зросла з 26,7 тис. грн. до 34,5 тис. грн., що становить 29,2 %.

Таблиця 2.15

Середньооблікова чисельність персоналу і оплата праці

Показники	2018	2019	Абсолютні зміни	Відносні зміни, %
Середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості, осіб	181	203	22	12,1
Витрати на оплату праці, тис. грн.	60 660	88 500	27 840	45,9
Обсяг робіт та послуг у порівняних цінах, тис. грн.	100 759	128 328	27 569	27,3
Виріток 1 робітника, тис. грн.	46,39	52,68	6,29	13,55
Середня заробітна плата (за рік), тис. грн.	26,7	34,5	7,8	29,2

Тобто, як бачимо на підприємстві спостерігаються значний ріст заробітної плати в порівнянні з ростом продуктивності праці. Це може бути зумовлено недооціненим рівнем оплати праці у попередні роки. Отже стає зрозумілим що у 2019 році відбулося підвищення заробітної плати з метою утримання працівників в компанії та створення необхідних умов для забезпечення росту персоналу в МДІМ, передбачаючи більш вигідний компенсаційний пакет для претендентів на роботу на ринку праці.

В цілому, підбиваючи підсумки вищевикладеному, можна сказати, що підприємство досить ефективно використовує трудові ресурси та створює необхідні умови для реалізації стратегії розширення своєї присутності в регіоні. Використані запобіжні заходи щодо утримання ключових працівників в компанії, створені необхідні умови для збільшення воронки залучення працівників з ринку праці. Спостерігається зростання як виробітку працівників та і середньої заробітної плати. Враховуючи що виробіток значно вищий рівня середньої заробітної плати, скоріш за все компанія має резерви для підвищення рівня оплати праці із збереженням рівня рентабельності виробництва.

Але все ж необхідно вжити заходи щодо зниження плинності кадрів та збільшення коефіцієнту постійності персоналу. Це може бути перегляд компенсаційного пакету та використання більшої долі змінної оплати праці у порівнянні з базовою (окладною) частиною, а також використання інших інструментів утримання персоналу, а саме більш ефективно забезпечувати управління мотивацією праці через використання нових інструментів оцінки персоналу.

Тож покращення матеріальне стимулювання є основною стратегією підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Виходячи з цього висновку, проектна частина магістерської роботи присвячена опрацюванню заходів вдосконалення матеріальної мотивації працівників ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв».

Висновки до розділу 2

1. Матеріальна мотивація є надзвичайно поширеною у країнах з розвинутим ринком та в тих, які нещодавно стали на трансформаційний шлях. Вона складається із тарифних інструментів, а також різноманітних корпоративних систем, які базуються на спеціально розроблених нормативах, включаючи пропорції розподілу коштів, виділених на заохочування, між адміністрацією та працівниками. Матеріальна мотивація поширюється як на окремих осіб, залучених до здійснення бізнес-проектів, так і на трудові колективи.

2. Формування і розвиток підприємницьких структур нового типу

відбувається в умовах докорінних соціально-економічних перетворень, та набуття економікою України ринкового статусу. В цій ситуації матеріальне стимулювання праці дає можливість застосовування системного підходу з врахуванням індивідуальних якостей працівників (грейдування, різноманітність компенсаційного пакету для різних груп посад відповідно до цінності для компанії, гнучких механізмів у системі оплати праці з індивідуалізованою оцінкою результатів праці конкретних працівників).

3. Роботу з персоналом та впровадження сучасних мотиваційних механізмів в компанії треба налаштовувати з корекцією на те, що менталітет та культура персоналу українських компаній не завжди гармонізовані з існуючими механізмами стимулювання праці, що застосовуються за кордоном. Стимулюючі інструменти та алгоритми що закладаються в систему оплати праці, слід підбирати з урахуванням того, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності підприємства не спричиняв погіршення роботи інших. Досягнути ефективного управління персоналом можна лише завдяки усвідомленню менеджером тих мотивів, які є рушійною силою, які стимулюють виконання працівниками своїх професійних обов'язків.

4. Безперечно, одним з основних стимулів ефективної роботи працівників вітчизняних підприємств є матеріальна заінтересованість у результатах праці. Завдяки побудові системи матеріального стимулювання, можна досягти не лише високих показників продуктивності праці, але й підвищити зацікавленість кожного окремого працівника в кінцевих результатах роботи підприємства. Необхідна побудова такої системи заохочення, яка була б спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємства.

5. Підприємство ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв» має певні напрацювання щодо матеріального заохочування своїх співробітників: від виплати бонусів за окремі результати роботи до надання співробітникам соціальних пакетів. Між тим, маємо відзначити, що існують резерви та шляхи їх покращення. Пропозиції з цього приводу містить наступний розділ рукопису магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ТОВ «МАРІН ДИЗАЙН ІНЖІНІРИНГ МИКОЛАЇВ»

У розділі розглядається проект удосконалення компенсаційного пакету з врахуванням переходу на нову систему оплати праці, що базується на грейдингової системі, а також осучаснення системи оцінки результатів праці та особистих якостей працівників задля посилення мотивації праці ключових працівників компанії.

В підсумках проведено оцінку економічної ефективності від запропонованих заходів з оптимізації форм та методів економічної мотивації у ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв» та визначені основні напрямки подальшої роботи з талантами компанії.

3.1. Визначення оптимальних для підприємства форм економічної мотивації

Компанія МДІМ на ринку інжинірингових послуг з 2006 року, коли голландська міжнародна суднобудівна корпорація Damen Shipyards Group знайшла надійного партнера в Миколаєві для розробки проектної документації судів. Довивши свою технічну компетентність, продемонструвавши готовність постійно навчатися новим підходам в проектуванні і управлінні, в 2009 році компанія MDIM стала частиною корпорації Damen Shipyards Group. Сьогодні в компанії працює більше 200 осіб, а проектування як й раніше є основним напрямком діяльності. За останні сім років вдалося суттєво диверсифікувати портфель послуг, що надаються для групи Damen, додавши інженерно-цифрові сервіси, кооперацію в області пробування бренду і продуктів, контент-маркетинг, забезпечення підтримки Damen в управлінні корпоративними веб-сайтами та HR-платформами, віддаленої підтримки цифрових додатків та інфраструктури.

Місія - доступний і високоякісний сервіс з розміщення інжинірингових

проектів в галузі суднобудування широкого спектру, а також виконання он-лайн і цифрових послуг під будь-які вимоги клієнта. Компанія має потенціал в позиціонуванні себе як:

- бізнес-партнера в складі міжнародних команд, які шукають комплексні рішення в реалізації інноваційних ідей;
- генератора інноваційних рішень в корпорації DAMEN;
- наставника в розвитку компетенцій персоналу і капіталізації знань;
- мотиватора до творчої праці, до розвитку високої організаційної культури і комунікацій.

Компанія прагне побудувати кластер інтелектуальних ресурсів корпорації DAMEN, здатний довести будь-яку ідею до технічного рішення, заснований на міжнародній взаємній кооперації інжинірингових хабів (створення мережі альянсів, партнерства, віртуальної організації) управлінні знаннями з гнучкою (органічною) системою управління, легко перенастроювати в динамічних умовах, що змінюються.

Конкурентні переваги, що має МДІМ серед компаній на українському просторі:

- високоякісний сервіс при відносно низьких витратах клієнта;
- мультисервісні послуги компанії, що забезпечують стійкість на ринку;
- кваліфікований персонал з експертними знаннями і досвідом управління проектами;
- передові технології управління організацією;
- трансфер знань материнської компанії;
- комплексний підхід в наданні рішень («під ключ»);
- клієнтський сервіс, розуміння і супровід клієнта.

Ризики, що є ключовими на поточному етапі розвитку компанії:

- втрата ключових працівників і відсутність готових кадрів на ринку праці;
- нестабільний портфель за окремими видами основної діяльності;
- відсутність замовників національного сектора економіки;

- недосконала система управління компанією;
- втрата керованості в умовах масштабування бізнесу.

Стратегія компанії спрямована на створення комфортних і ефективних умов для високопродуктивної праці та динамічного розвитку персоналу, забезпечення стабільності в колективі та його високу лояльність до компанії, що однозначно призведе до збереження якості послуг, що надаються на високому рівні і фокусуванні компанії на турботі про клієнта, ефективному вирішенні завдань, що ставляться перед компанією.

Виходячи з бізнес-стратегії МДЕМ сформована карта стратегічних цілей, де ключове місце відведено цілям, пов'язаним зі змінами в роботі з персоналом (див. Додаток Д).

HR-стратегія компанії базується на стратегії концентрації метою якої є зосередження на основних бізнес-процесах для свого клієнта DAMEN: суднобудівному інжинірингу, цифрових послугах для клієнта і його брендингу з акцентом на розробку унікального, комплексного, наукомісткого продукту (послуги).

Основним напрямком HR-стратегії слід вважати цільовий відбір талановитих спеціалістів, посилення залученості персоналу в процеси управління компанією, зміна існуючої парадигми організаційної структури і поетапний перехід на адаптивну (органічну) систему управління з вибудовуванням партнерських відносин всередині системи і створення умов для інтенсивного розвитку компетенцій ключових працівників.

Основні завдання HR-стратегії:

- організація HR-брендингу, спрямованого на залучення талановитої молоді;
- оптимізація і стабілізація колективів основних бізнес-напрямків компанії;
- забезпечення ефективної системи винагороди, заснованої на об'єктивній оцінці результатів праці;
- організація системи інтенсивного розвитку ключових компетенцій

співробітників;

- поетапний перехід на органічну (адаптивну) структуру управління компанією.

З усього вище переліченого це дослідження сфокусоване на побудові ефективної системи винагороди, заснованої на об'єктивній оцінці результатів праці що є базою для вирішення інших цілей компанії. До початку реалізації проекту структура матеріальної мотивації в компанії мала вигляд, приведений на рисунку 3.1.

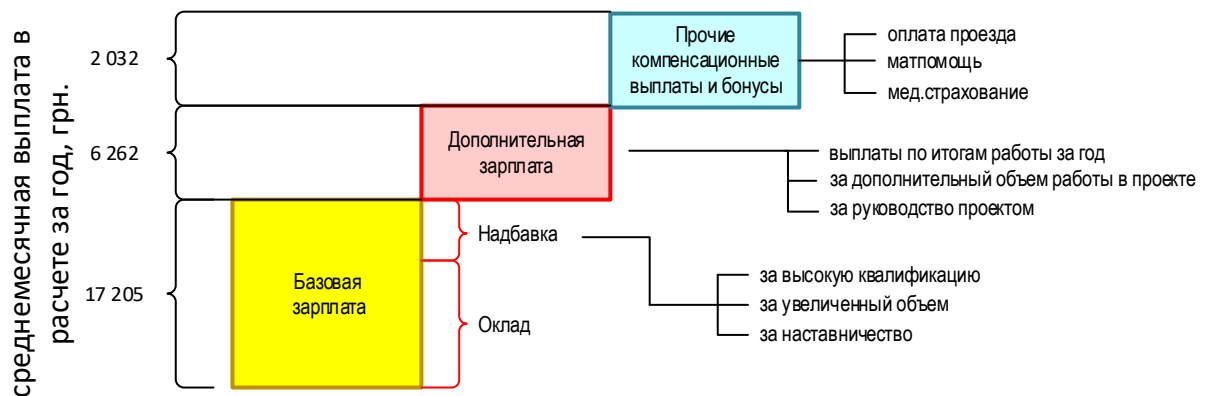


Рис. 3.1. Структура оплаты праці в МДЕМ (базова)

Така структура, очевидно, має неоптимізований з чинним законодавством склад виплат. Так винагороди, що не мають систематичного характеру відносяться до інших заохочувальних виплат згідно з Інструкції зі статистики заробітної плати [3]. Ці виплати не включаються у розрахунок середнього заробітку, що зберігається на час відпустки або відрядження. Отже компанія має можливість оптимізувати витрати при підрахунку середнього заробітку.

МДІМ отримує за виконані послуги винагороду від клієнтів у валюті згідно затверджених тарифів (вартість 1 години роботи). Але відповідно до законодавства України, оплата праці здійснюється у національній валюті. Отже, за рахунок коливання курсу обміну валют впродовж року, винагорода персоналу, зайнятому у виконанні контрактів у валютному еквіваленті падає, тому спостерігається недоотримання належної оплати праці. Як вирішення цієї проблеми, у компанії запропоновано введення щорічно одноразової

компенсаційної виплати у зв'язку із інфляцією, що відноситься до інших заохочувальних виплат згідно Інструкції [3].

Крім того, змінено структуру фонду додаткової заробітної плати, де усі нарахування визначені як окремі види виплат. Отже фонд додаткової зарплати має наступні види доплат та надбавок, що визначені у чинному колективному договорі:

- надбавка за високу кваліфікацію;
- доплата за збільшений об'єм робіт;
- тимчасова надбавка за управління проектом;
- тимчасова надбавка за наставництво.

Виплати, що мають одноразовий характер переведені до розділу «інші заохочувальні виплати». До них відносяться:

- винагорода за підсумками року;
- компенсаційна виплата у зв'язку із інфляційними процесами;
- винагорода за виконання особливо-важливого завдання.

Таким чином, компенсаційний пакет сформований з початку 2020 року має вигляд, зображений на рис.3.2. Вбачається, що структура компенсаційного пакету враховує не тільки монетарні складові, але й інші витрати на персонал, що є суттєвим фактором задля збільшення лояльності персоналу, а отже й високого рівня стабільності колективу та зменшення плинності ключових фахівців. У формуванні структури приймали участь представники трудового колективу під час внесення змін у чинний колективний договір. Кожен з видів витрат прив'язаний до системи грейдів, а алгоритм та умови застосування описані у колективному договорі через затверджені окремі політики компанії.

Наприклад, згідно політик компанії, тимчасова надбавка за наставництво встановлюється працівникам, які є наставниками для прийнятих фахівців та мають грейди з 8 по 10. Управління проектами з відповідними виплатами у якості тимчасової надбавки може буди забезпечено персоналом, який знаходиться у 9-10 грейдах.

Насамперед, ці надбавки за наставництво та управління проектами є

стимулюючими до кар'єрного планування. Якщо перелічені види робіт були успішно проведені працівником впродовж року, то він має додаткові підстави для кар'єрного росту при підведенні підсумків продуктивності у кінці року.



Рис. 3.2 Структура компенсаційного пакету МДІМ (з 01.01.2020)

Компенсаційні виплати у структурі пакету мають також стимулюючий характер для продуктивної праці. Так винагорода за підсумками роботи за рік обчислюється по результатах річної оцінки (процедура описана далі), а компенсаційна виплата у зв'язку із інфляцією забезпечує покриття втрати доходу працівника за роботу, що була «продана» у EUR еквіваленті та теж має за мету забезпечити лояльність та утримання персоналу.

Додаткові витрати на персонал у структурі компенсаційного пакету, а саме бенефіти є додатковими благами, якими користуються співробітники компанії. Вони також прив'язані до системі грейдів. Так МДІМ забезпечує добровільне медичне страхування всіх працівників, у яких грейд вище другого.

Стільникові телефони та мобільний зв'язок у користуванні також отримують працівники відповідно до їх грейду (рисунки представлені у роботі є складовою рекламного проспекту ціннісної пропозиції компанії, що було створено автором роботи та стало предметом обговорювань всередині колективу МДІМ під час впровадження компенсаційного пакету) (Додаток Е). Аналогічно й транспортний бенефіт отримують ті співробітники, які працюють за грейдами, де така компенсація передбачена.

В компанії введена опція добровільного медичного страхування, що за опитуваннями співробітників (при формуванні компенсаційного пакету) є суттєвим мотиваційним фактором в їх роботі. Особливо це набуло змісту під час пандемії, коли страхова компанія в межах договору на страхування працівників здійснило видачу протівірусних засобів та інших медикаментів задля підтримки здоров'я співробітникам. У цілому, перелік послуг медичного страхування та розподіл опцій згідно системи грейдів наведено у Додатку Д.

Політика додаткових винагород (бонусів) має за мету, у комбінації з іншими заходами та політиками, підвищити трудову мотивацію персоналу компанії та забезпечити стабільність колективу. Вона покликана забезпечити вирішення наступних завдань:

- посилення лояльності персоналу до компанії;
- формування привабливого бренду роботодавця;
- ефективне стимулювання працівників.

За умовами цієї політики забезпечується розподіл наступних винагород (бонусів) у компанії: а) одноразова винагорода за результатами роботи за рік; б) грошова компенсаційна виплата втрат реального доходу; в) винагорода за виконання особливо-важливого завдання.

Грошові витрати за цією політикою відносяться до фонду оплати праці. Планування таких витрат та їх адміністрування забезпечується Бюджетною політикою компанії. Сфокусуємося на винагородах (бонусах) та принципах їх розрахунку, так як це ті суттєві зміни у системі оплати праці, що є на меті посилити економічну мотивацію працівників та забезпечити їх утримання в

компанії.

А. Одноразова винагорода за результатами роботи за рік має вирішити питання стимулювання ефективної праці персоналу впродовж року та забезпечує винагородження за результати особистої праці кожного з працюючих. Винагорода нараховується працівникам компанії, які працюють на умовах трудового договору та включені в обліковий склад компанії станом на 31 грудня року, за який нараховується Винагорода у разі виконання основної та додаткової умов нарахування.

Підставою для нарахування Винагороди є данні бухгалтерської та статистичної звітності, протоколи підсумків річної оцінки персоналу, затверджені наказом директора.

Для усіх працівників основною умовою нарахування Винагороди є виконання плану з фінансового результату діяльності компанії за календарний рік та наявність фінансових можливостей. Для усіх працівників додатковою умовою нарахування Винагороди є проходження річної оцінки (Full Year Appraisal, далі FYA), в процесі якої оцінюється виконання працівником його посадових обов'язків, а також цілей на поточний рік за документованою процедурою компанії «Управління талантами».

База нарахування для Винагороди обчислюється за формулою, за даними станом на 31 грудня року, за який виплачується Винагорода:

$$B_B = (O_B + \{N_{KB} | N_{PR}\}) \times K_{FIN} \times \frac{D_{РІК}^{ФАКТ} - D_{ЛІК} - D_{ВБО}}{D_{РІК}} \quad (13)$$

де O_B – базовий оклад;

N_{KB}, N_{PR} – постійні надбавки (за високу кваліфікацію, за професійну майстерність), що встановлені штатним розписом;

K_{FIN} – коефіцієнт, залежний від фінансового результату компанії. Має значення від 0,1 до 1 та встановлюється наказом директора;

$D_{РІК}$ – кількість днів у році;

$D_{РІК}^{ФАКТ}$ – кількість днів у році, продовж яких працівник знаходився у трудових

відносинах з МДІМ;

$D_{\text{лік}}$ – кількість днів тимчасової непрацездатності працівника у поточному році;

$D_{\text{вбо}}$ – кількість днів відпустки без збереження заробітної плати.

Винагорода розраховується у відсотках до бази нарахування станом на 31 грудня поточного року.

$$B_p = K \times B_v$$

де B_p – одноразова винагорода за підсумками роботи за рік;

K – індивідуальний коефіцієнт коригування Винагороди, залежний від результатів FYA.

FYA	K	FYA	K
оцінка А	$K = 0$;	оцінка D	$K = 1,0..1,2$;
оцінка В	$K = 0..0,5$;	оцінка Е	$K = 1,5$
оцінка С	$K = 0,5..1,0$;		

Ця мотивуюча виплата має суттєве значення, тому що забезпечує корекцію продуктивності кожного працівника відповідно до визначеної комплексної оцінки його праці впродовж базового періоду. Це породжує змагальність у колективах та «вмикає» само-мотиваційні механізми до результативної праці. У наступному параграфі буде детально розглянутий цей інструмент, а у контексті системи оплати праці, наведемо приклад обчислення винагороди декількох працівників та проаналізуємо результати розрахунків.

Приймемо, що компанія виконала поставлені перед нею КРІ, закінчила рік з позитивним фінансовим результатом та за рішенням Спостережної Ради встановлено $K_{\text{фін}} = 1$. У таблиці 3.1 наведено перелік (для прикладу) працівників, яким був проведений ручний підрахунок винагороди з урахуванням їх відпрацьованого часу та річної оцінки. За результатами оцінок прийняті максимально можливі коефіцієнти коригування винагороди (див. вище).

З наведених даних з'ясовано, що кількість днів тимчасової непрацездатності та відпусток без збереження заробітної плати (це ті періоди, коли

працівник не має можливості приймати участь у виробничому процесі) не здійснюють суттєвий вплив на визначення винагороди.

Таблиця 3.1

Відомість нарахування одноразової винагороди
за підсумками роботи за рік

Прізвище	оклад	надбавка	Днів			Коефіцієнт використання часу	Оцінка FYA	K	V _p	Зміна винагороди відносно норми
			Д _{факт} рік	Д _{лік}	Д _{вбо}					
Абушик Н.О.	17 159		366			1,000	B	0,5	8 580	- 8 580
Жуков Д.О.	12 295		366			1,000	B	0,5	6 148	- 6 148
Ємеліна А.О.	11 937		366			1,000	B	0,5	5 969	- 5 969
Цуканова О.І.	24 865		366			1,000	C	1	24 865	-
Дерев'янченко В.В.	23 438		366		2	0,995	C	1	23 310	- 128
Гарус О.В.	17 764		366	9	129	0,623	C	1	11 066	- 6 698
Рихальська	7 551	400	240			0,656	D	1,2	5 942	- 1 609
Кабанова Н.М.	14 802		270			0,738	D	1,2	13 103	- 1 699
Бондар Ю.А.	15 042		353			0,964	C	1	14 508	- 534

Відпустки щорічні не відраховуються від загальної кількості днів, тому що ці дні «зароблені» за роботу та кожен з працівників має відповідно до законодавства 24 календарні дні відпустки, яка має бути надана впродовж робочого року. Троє працівників (Абушик Н.О., Жуков Д.О., Ємеліна А.О.) незважаючи на те, що пропрацювали повний рік, мають низку оцінку їх продуктивності на результатами оцінки (коефіцієнт 0,5). Гарус О.В. майже 4 місяці знаходився у відпустці без збереження заробітної плати та, отримавши середню оцінку за підсумками року (коефіцієнт 1), все ж зменшив свою винагороду на 38%. Висока оцінка продуктивності Рихальської з коефіцієнтом 1,2 вплинула на розмір винагороди, компенсував її високу оцінку тим, що вона була прийнята 01.05.2020 та відпрацювала неповний рік. Така ж сама ситуація з Кабановою Н.М., яка швидко адаптувалась у компанії після прийняття на роботу та отримала оцінку D (K=1,2). Цуканова О.І. продемонструвала стандарт продуктивності та а повний рік своєї праці отримала номінальну винагороду, що дорівнює її окладу.

Б. Компенсаційна виплата втрати реального доходу – це ще один вид нарахування, що компенсує знецінення національної валюти та покриває втрати завдяки інфляційним процесам. Нараховується та виплачується виходячи із

зміни вартості гривні на валютному ринку України та росту цін на товари. На рис. 3.3. наведена динаміка зміни реального доходу та індекс інфляції (у відсотках) починаючи з 01.01.2016 року (за даними Міністерства фінансів України). З цього вбачається, що зростання інфляції в Україні випереджає ріст реального доходу. Отже реальна вартість отриманого доходу громадян України знижується.

Кількість виплат впродовж поточного року та розмір компенсаційної виплати за рішенням Наглядової Ради у відсотковому відношенні до річного фонду оплати праці визначається Наглядовою Радою від групи ДАМЕН. Якщо рішення Наглядової Ради групи ДАМЕН не має, компенсаційна виплата за рішенням Наглядової Ради не виплачується, а резерв запланованих виплат не утворюється.



Рис. 3.3. Динаміка реальної заробітної плати та індекс інфляції в Україні у період з 01.01.2016 по 01.07.2020
Джерело: дані Міністерства фінансів України

Задля рівномірного розподілу витрат на компенсаційну виплату за рішенням Наглядової Ради утворюється резерв. Щомісячне нарахування резерву станом на кінець звітного місяця, проводиться по підрозділам, з урахуванням відповідних сум ЄСВ. Резерв компенсаційної виплати за рішенням Наглядової

Ради переглядається на місяць виплати та, при необхідності, коригується – збільшується або зменшується на дату балансу.

Компенсаційна виплата нараховується усім працівникам, які працюють за трудовим договором та знаходяться в обліковому складі компанії на кінець періоду, за який включно буде проведена ця виплата за рішенням Наглядової Ради. У місяці виплати компенсаційної виплати, весь резерв, сформований та невикористаний за попередні місяці, виплачується разом із зарплатою за другу половину поточного місяця.

База щомісячних запланованих витрат (B_{vi}) на виплату компенсаційної виплати обчислюється за формулою:

$$B_{vi} = \left[(O_b + \{N_{kv} | N_{pr}\}) \times \frac{Ch_f}{Ch_n} + O_z + D_{tvp} \right] \times K_i \quad (15)$$

де, O_b – основна заробітна плата;

N_{kv} – надбавка за високу кваліфікацію;

N_{pr} – надбавка за професійну майстерність;

Ch_f – кількість днів (годин), фактичного відпрацьованих у базовому місяці;

Ch_n – кількість днів (годин), що відповідає нормальній тривалості робочого часу для працівника у базовому місяці;

O_z – оплата за невідпрацьований час, відповідно до діючого законодавства (крім компенсації відпусток та збереження заробітної плати на час навчання);

D_{tvp} – оплата допомоги по тимчасовій непрацездатності;

K_i – відсоток нарахувань, що буде спрямований на компенсаційну виплату.

Якщо за рішенням Наглядової Ради групи ДАМЕН були змінені умови виплати компенсаційної виплати та/або її розмір, проводиться збільшення (або зменшення) резерву запланованих виплат по кожному працівнику. У разі вже здійснених компенсаційних виплат у поточному році, проводиться корегування резерву з урахуванням вже виплачених сум.

Наведемо приклад розрахунку компенсаційної виплати, що буде нараховано у кінці 2020 Сидорову Д.Ю., інженеру-конструктору корпусного відділу.

За Рішенням Спостережної Ради затверджено 5% річного фонду оплати праці.

Таблиця 3.2

Приклад розрахунку компенсаційної виплати
у зв'язку із знеціненням реального доходу

Сидоров Д.Ю.							
Період	оклад по дням	відпрацьовано, годин	норма, годин	оплата за невідпрацьований час	допомога по тимчасовій непрацездатності	база нарахування	резерв на компенсаційну виплату
січень	19 313	167	167			19 313,00	965,65
лютий	19 313	128	160	2 672		18 122,40	906,12
березень	19 313	168	168			19 313,00	965,65
квітень	19 313	167	167			19 313,00	965,65
травень	19 313	119	151	2 709		17 929,18	896,46
червень	22 010	136	160	2 654		21 362,50	1 068,13
липень	22 010	152	184			18 182,17	909,11
серпень	22 010	32	160	7 776		12 178,00	608,90
вересень	22 010	120	176	1 944		16 950,82	847,54
жовтень	22 010	119	167			15 683,77	784,19
листопад	22 010	118	168			15 459,40	772,97
грудень	22 010	142	174			17 962,18	898,11
Загалом на виплату						211 769,43	10 588,47

Нарахування, що розглядається, цілком «вшите» в автоматизовану систему ІС-підприємство за наведеним вище алгоритмом. Резерв на виплату нараховується автоматично (за аналогією резерву відпусток) після закриття по зарплаті кожного місяця та накопичується на окремому субрахунку аж до фактичної виплати або корегування. У таблиці 3.2 проведено ручний розрахунок компенсаційної виплати у 2020 році згідно даних первинного обліку заробітної плати Сидорова Д.В.

З цього прикладу стає зрозумілим, що оплату праці за відпрацьований час корегують на кількість фактично відпрацьованого часу. Збереження заробітку за час відсутності з поважних причин виділяють окремим рядком. Сидорову Д.В. у лютому, травні, червні, серпні та вересні було надано щорічні відпустки. С червня місяця Сидорову Д.В. підняли оклад (переміщення по грейду), тому база нарахування змінилась. У той же час, починаючи з травня місяця до кінця року Сидоров Д.В. не відпрацьовував місячну норму робочого часу завдяки тому, що в компанії було введено неповний робочий тиждень у зв'язку із пандемією COVID-19. Тому, у ці місяці Сидоров Д.В. працював у режимі неповного робочого часу. Але компенсаційна виплата стосується

тільки втрати реально вартості отриманого заробітку, тому недоотримана зарплата Сидорова Д.В. не може бути компенсована цим видом нарахування.

Отже, виходячи з розрахунків, Сидорову Д.В. буде у грудні нараховано 10 588,47 гривень компенсаційної виплати. Ця сума не буде включена до нарахувань, що приймають участь у розрахунку середнього заробітку для відраження, відпусток та інших періодів, де він зберігається. Очікується, що у 2020 році (наприкінці грудня) буде направлено на компенсаційну виплату близько 3 952 000 гривень (у тому числі нарахування ЄСВ складуть 860 000 гривень).

В. Винагорода за виконання особливо-важливого завдання. Заохочення за виконання особливо важливого завдання встановлюється працівникам за виконання термінових робіт високої якості та в установлені строки, вирішення разових завдань та виконання окремих доручень з відновлення виробничого процесу при нестандартних ситуаціях, при відхиленнях, що можуть призвести до збитків, та інших завдань, пов'язаних із необхідністю застосування спеціальних знань та навичок, значними обсягами та стислими строками виконання при дотриманні високої якості їх реалізації.

До особливо-важливого завдання відносяться:

- виконання термінового разового завдання;
- виконання разового завдання, пов'язаного із необхідністю використання спеціальних знань та навичок;
- виконання значних обсягів робіт у стислі терміни;
- виявлення та усунення порушень у роботі обладнання, комп'ютерної, периферійної та організаційної техніки;
- виконання завдань, які не входять у межі трудового договору з працівником (за його згодою).

Винагорода за виконання особливо важливого завдання встановлюється в межах фонду оплати праці підрозділу.

Розмір запланованої винагороди працівнику визначається у залежності від його планових трудовитрат та обчислюється за формулою:

$$B = O \times \frac{Ч_{\phi}}{Ч_{н}} \times 2 \quad (16)$$

де, В – винагорода за виконання особливо важливого завдання;

О – базова заробітна плата (оклад + постійні надбавки відповідно до штатного розпису);

Ч_ф – планові трудовитрати працівника (в годинах);

Ч_н – норма тривалості робочого часу (в годинах).

Організація виконання особливо важливого завдання здійснюється на підставі доручення на виконання особливо важливого завдання, затвердженого директором. Керівник проекту (начальник відділу) готує проект доручення на виконання окремих завдань та погоджує його у безпосереднього керівника (шаблон, наведений у додатку цього Положення). Доручення затверджує директор. Результати фактичного виконання особливо важливого завдання розглядаються на засіданні кадрової комісії компанії, де приймається рішення про розмір винагороди за виконання особливо важливого завдання.

Цей вид винагороди використовується як вихід з ситуацій, коли треба скоротити час на виконання проекту силами команди (без підключення додаткового людського ресурсу), так званий Fast Tracking. Отже, додатковий об'єм робіт, що є особливо-важливим для своєчасного закінчення фази проекту компанії оплачує у подвійному розмірі за аналогією з оплатою понаднормових годин. Але у цій схемі відсутній контроль за нормою робочого часу та обмеження 120 годин на рік. Особливо-важливе завдання виконується в межах робочого часу працівника додатково, поряд з основною роботою та оплачується у подвійному розмірі у вигляді заохочення. Винагорода за особливо-важливі завдання має великий стимулюючий ефект для персоналу, зайнятого на проєктах.

Таким чином усі зміни у системі оплати праці виконані з фокусом посилення економічної мотивації персоналу та їхня економічна ефективність буде оцінена у параграфі 3.3 цього розділу.

Крім запропонованих кроків щодо удосконалення системи оплати праці

в МДІМ впроваджено систему комплексної оцінки результатів праці за робочий рік та особистих якостей (компетенцій) працівника, що є основою для визначення розміру винагороди за підсумками року.

3.2. Розробка системи оцінки результатів праці та особистих якостей працівника

Будь-яка оцінка є порівнянням якогось об'єкта з визначеними еталонами, нормативними вимогами, загальноприйнятими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, нормативами. Навіть такі загальні риси людини, як краса, розум, сила, працьовитість визначаються в порівнянні з чимось, а отже, потребують оцінки. Відтак правомірним є твердження, що оцінювати персонал це значить робити висновок за результатами по-рівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює на конкретному підприємстві, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.

Оцінка персоналу надзвичайно складна управлінська проблема. Слід визнати, що в теоретичному й методичному плані вона недостатньо розроблена. На практиці застосовується безліч методик, способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. Зазначимо, що і в зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практикуючі менеджери дотримуються різних думок щодо доцільності застосування тих чи інших методів оцінки персоналу, рівня їх об'єктивності. За всієї різниці підходів до оцінки персоналу, які застосовуються в зарубіжній і вітчизняній практиці, їх об'єднує така загальна ознака, як приблизність оцінки. Проте, відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персонал. Здоровий глузд підказує, що краще користуватися не зовсім досконалими методиками оцінки, ніж взагалі будь-якими. Пам'ятаймо, що найгірший вид оцінки це

її відсутність.

Особливо складною є проблема оцінки керівників і спеціалістів. Об'єктивні труднощі, пов'язані з цими категоріями персоналу обумовлені, по-перше, складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності в принципі; по-друге, взаємозалежністю, взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста у кінцевий результат діяльності усього підприємства; по-третє, наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці; по-четверте, необхідністю одночасної оцінки і особистих якостей, і результатів роботи структурного підрозділу, і організації в цілому. Усю проблематику щодо змісту оцінки персоналу можна подати в таких трьох блоках (складових):

- зміст оцінки;
- методи оцінки;
- процедура оцінки.

Для того, щоб оцінка була дієвою, а її зміст зрозумілим і мав мотивуючий характер, вона має виконуватися за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо зв'язані з працею, її результатами. Однак, важливо оцінити й особисті якості працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності керівника будь-якого рівня. Отже, зміст оцінки має включати оцінку особистих якостей працівника, його праці та результатів праці.

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті показники, що характеризують зміст оцінки і як виміряти величину того чи іншого показника? Вирішення цих завдань досягається використанням наступних методів оцінки:

- а) методи виявлення показників змісту оцінки;
- б) методи вимірювання величини того чи іншого показника, яке, в свою чергу, складається з програми збирання інформації, методів збирання інформації, методів її обробки та оформлення.

Одна з основних проблем оцінки персоналу це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел; бесіди й опитування; спостереження та експерименти.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає передусім вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування інформації про працівника (групу працівників) від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань. Коли інформацію зібрано, треба її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації зв'язані з використанням системи балів і коефіцієнтів. Третьою складовою оцінки персоналу є процедура самого оцінювання, яка визначає де, коли проводиться оцінка, хто й як проводить, порядок та періодичність такої оцінки.

Схему складових оцінки персоналу показано на рис. 3.4. З усієї різноманітності можливих варіантів поведінки керівників у процесі оцінювання персоналу виокремимо три достатньо стійкі настанови, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик осіб, які підлягають оцінюванню.

Перша настанова характеризується тим, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника. Така

оцінка орієнтована тільки на заохочення й не передбачає осудження. Сильною стороною цієї настанови є те, що вона викликає в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Така оцінка сприяє задоволенню деяких соціальних потреб людини визнання, самоствердження тощо. Однак, настанова, яка розглядається не вільна і від слабких сторін.

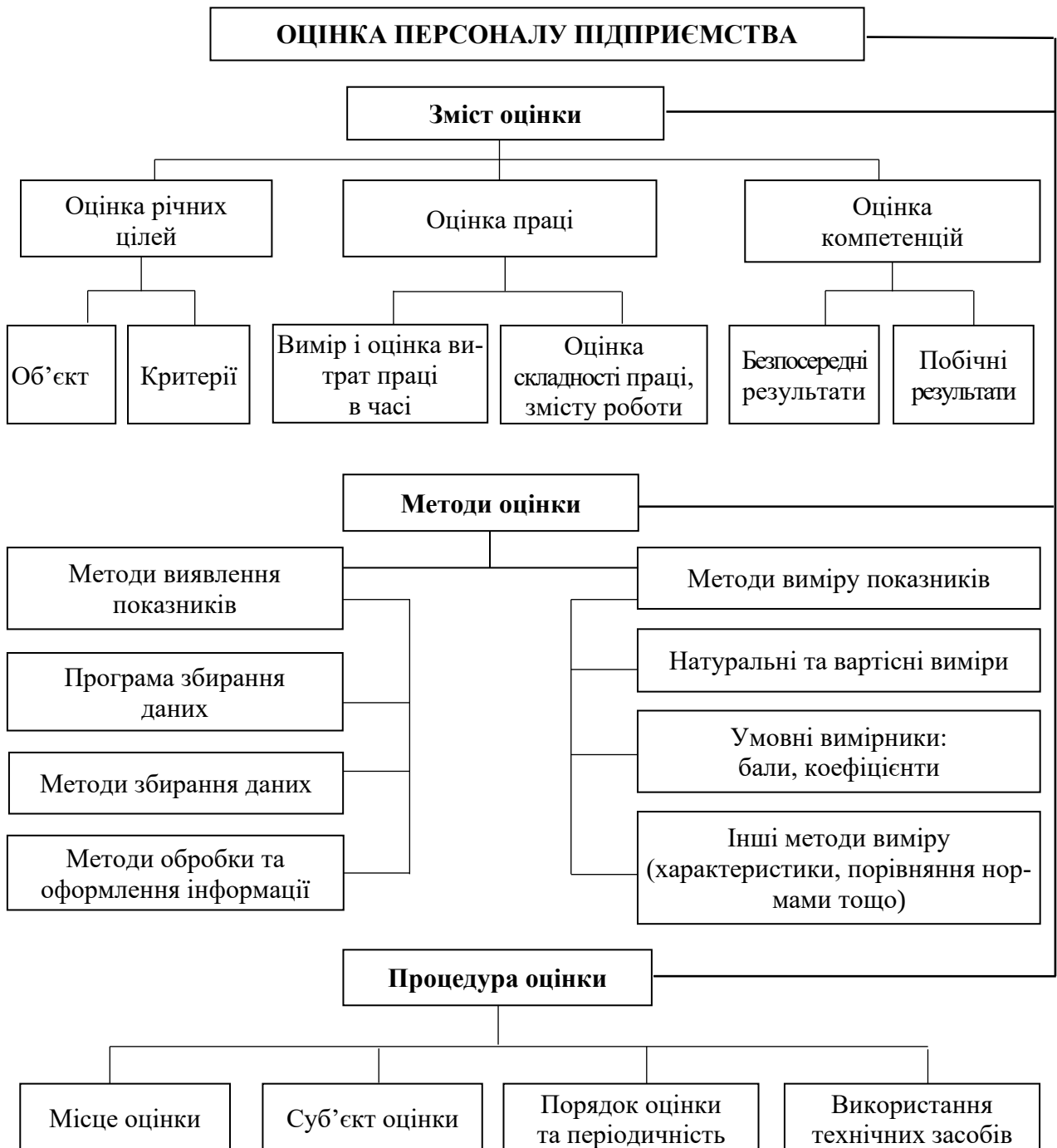


Рис. 3.4. Система оцінки персоналу компанії

Вона, зокрема, не здатне справити сильного психологічного впливу на

працівника у випадках, коли є нагальна необхідність перегляду його ставлення до роботи чи власної поведінки. Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдуже ставлення до результатів оцінки. Врешті-решт така оцінка перетворюється на засіб «задобрювання» і не виконує ціле-спрямовуючої і стимулюючої функцій.

Друга настанова протилежність першій й характеризується тим, що керівник орієнтується в основному на осудження і негативну оцінку, які реалізуються в кількох формах поведінки. Перша форма впритул наближена до нейтральної, для неї характерна так звана «реакція замовчування» позитивних результатів. Друга виявляється в замовчуванні позитивних і підкреслюванні негативних моментів в діяльності. І, нарешті, третя форма це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності з ознаками недоліку.

Порядок проведення оцінки. Управління продуктивністю - це постійний процес спілкування між керівником та працівником, який відбувається протягом року на підтримку досягнення стратегічних цілей організації. Він представляє всі процеси, які менеджери використовують для ефективного керівництва, управління, розвитку, винагороди та оцінки працівників. В компанії діє річний цикл моніторингу продуктивності, котрий розділений на окремі процедури:

- постановка річних цілей;
- піврічна співбесіда з менеджером;
- річна оцінка продуктивності (FYA).

В даній роботі буде розглянуто покращення процесу оцінки річної продуктивності в межах останньої процедури – FYA. Оцінка є вхідними даними для обчислення річного бонусу (розглянуто раніше).

Отже, сам процес FYA базується на комплексній оцінці результатів роботи працівника:

- за затвердженими цілями на рік (на 1 етапі циклу),
- за результатами відгуків клієнтів (якщо є такі мають місце);
- за повнотою виконання посадової інструкції (skills matrix),

- за визначеними для конкретної посади компетенціями, що мають бути на визначеному рівні, необхідному для продуктивної роботи.

Процес оцінки починається за місяць до закінчення року із заповненням оціночної форми для подальшої співбесіди з менеджером. Кожен працівник проводить самооцінку за визначеними критеріями, а потім результати обговорюються на FYA.

Алгоритм розрахунку оцінки. Інтегральна оцінка (O_I) базується на сукупності 4 незалежних оцінок, які розраховуються за окремими алгоритмами. Отже, це сума оцінки за виконання цілей за рік (у тому числі враховуються відгуки клієнтів) ($O_G = 0..3$), оцінка за відповідність до стандартів продуктивності (повнота виконання посадової інструкції) ($O_{JD} = 0..3$) та оцінки рівня компетенції, що відповідають займаній посаді ($O_C = 0..3$), скорегованих на коефіцієнти їх вагомості:

$$O_I = O_G \times 0,3 + O_{JD} \times 0,5 + O_C \times 0,2 \quad (17)$$

Коефіцієнти вагомості в (17) визначаються експертною групою та застосовуються для оцінок всього персоналу компанії. Задля гармонізації оцінок з тими, що застосовуються у компанії ДАМЕН, визначаємо алгоритм переведення балів у буквені оцінки (від А до D):

$$FYA = \begin{cases} O_I \in [0..1) \Rightarrow "A"; \\ O_I \in [1..1,9) \Rightarrow "B"; \\ O_I \in [1,9..2,5) \Rightarrow "C"; \\ O_I \in [2,5..3) \Rightarrow "D" \end{cases} \quad (18)$$

У свою чергу кожна з складових оцінок визначається як середнє арифметичне балів, отриманих за визначеними факторами.

Оцінка за виконання річних цілей та відгуки клієнтів (O_G). На початку року кожний працівник компаній узгоджує цілі, яких він хоче досягти впродовж року із своїм менеджером та визначає метрику, за якою це досягнення буде виконаним. Заповнюється «Target Setting Form», де вказуються

заплановані заходи, термін виконання (приклад не наводиться). За результатами маємо оцінку від 0 (не виконано) до 3 (перевищені очікування від виконання).

$$O_G = \frac{\sum_{i=1}^N O_{Gi}}{N} \quad (19)$$

де, N – кількість цілей;

O_{Gi} – оцінка кожної цілі від 0 до 3.

Наведемо приклад оцінки одного з проектних менеджерів компанії Салова Віктора. Йому на початку року були поставлені цілі на рік. Продовж року вони були скориговані на піврічному рев'ю з менеджером. За підсумками FYA він отримав результат (табл.3.3), що відповідає 1,75 балам - обчислюється за формулою (19).

Таблиця 3.3

Оцінка виконання річних цілей (на прикладі Салова В.)

Блок (KPI)	Ступінь виконання	Оцінка (балів)
Задоволення клієнту (оцінка > 3)	4,2	2
Якість (оцінка > 3)	3,2	2
Своєчасність виконання замовлення (> 90% випадків)	88%	1
Використання бюджетних годин (< за 102%)	95%	2
ЗАГАЛОМ, O_G		1,75

Оцінка на відповідність стандарту продуктивності (O_{JD}) може бути отримана з двох джерел: безпосередньо працівника та його керівника. Фінальні оцінки узгоджуються спільно обома учасниками та потім осереднюються за формулою:

$$O_{JD} = \frac{\sum_{i=1}^M O_{Si}}{M \times O_{SN}} \cdot 100\% \begin{cases} \leq 75\% \Rightarrow 0 \\ 75\%..85\% \Rightarrow 1 \\ 86\%..105\% \Rightarrow 2 \\ > 105\% \Rightarrow 3 \end{cases} \quad (20)$$

де, M – кількість навичок / зон відповідальності (для менеджерів);

O_{Si} – оцінка кожної позиції від 0 до 3.

O_{SN} – оцінка посади за стандартом.

Оцінка O_{JD} є найбільш впливовішою на загальну оцінку результатів роботи працівника за рік. Вона вказує на ступінь відхилення продуктивності співробітника від стандарту для займаної посади. Стандарт продуктивності ще називають skills matrix, приклад якої наведений для двох посад наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Skills matrix на прикладі двох посад
підрозділу базового та робочого проектування

Блок	Навички	Стандарти*	
		Інженер-конструктор	Провідний інженер-конструктор
Технічні навички	Конструювання механічних систем	2	3
	Механічна конструкція (фундаменти)	2	3
	Пропульсивна установка	2	2
	Головні системи	2	3
	Вторинні системи	2	3
	Обладнання (насоси, сепаратори та ін.).	2	3
	Гідравліка	1	2
	Маршрутизація	2	3
	Складання (технічне)	3	3
	Корпус судна	1	2
	Спеціалізація: електрика	1	2
	Спеціалізація: насоси	1	2
	Технічні правила та стандарти	2	3
	Технологія виробництва	2	3
	Охорона праці	1	1
	Звук та вібрація	1	1
	Ергономіка	1	2
Програмне забезпечення	CAD інструменти	1	1
	CAD/MATIC	2	2
	PM інструменти	2	2
	MS Office	1	2
Комунікації	Англійська мова	2	3
Загальне керівництво / робота в команді		1	3
СЕРЕДНІЙ БАЛ ЗА СТАНДАРТОМ		1,61	2,35

* 3 – застосовується щоденно, рівень експерта
2 – регулярне використання, середній рівень
1 – базові навички

Кожна з наведених у таблиці характеристик має оціночну інтерпретацію, що визначена експертами та затверджена в процесі оцінки посад при

впровадженні системі грейдингу. Отже це ідеальний профіль технічного спеціаліста, який виконує свою роботу на рівні стандарту продуктивності.

Наведемо приклад оцінки проектного менеджера Салова Віктора за його профілем посади (без деталізації оцінок за типами робіт / зонами відповідальності) – таблиця 3.5. За підсумками оцінки $O_{S_N}=2,4$ бали, особиста оцінка працівника (скорегована менеджером) O_S склала 2,73 бали. Усі рішення приймаються в процесі співбесіди, присвяченої підведенню підсумків роботи за рік та оформлюються відповідним протоколом (у вигляді стандартизованої форми, яка заповнюється та підписується обома сторонами).

Таблиця 3.5.

Оцінка за skills matrix Салова Віктора

Блок	Стандарт O_{S_N}	Оцінка (усереднена за блоком)
Комунікації	3,0	3,00
CAD інструменти	2,0	3,00
PC	2,0	2,25
Навички з детального інжинірингу	2,4	2,75
Спеціальні навички з проектування	2,0	2,50
Управлінські навички	3,0	2,90
ЗАГАЛОМ	2,4	2,73

За формулою (20) знайдемо загальний бал за дотримання стандарту ролі:

$$O_{JD} = \frac{2,73}{2,4} \cdot 100\% = 114\% \Big| > 105\% \Rightarrow 3$$

Отже Салов В. отримує 3 бали за відповідність його продуктивності профілю посади. Це означає що він має результат, який перевищує очікування та вище ніж стандарт продуктивності.

В процесі проведення річної оцінки, у менеджера ресурсів зібрана інформація про роботу спеціаліста на проектах (він може бути учасником на одному чи декілька проектах продовж року у різних менеджерів проектів). Працівник перед завершальною співбесідою самостійно оцінює свою роботу, та, у разі невідповідності стандартам, висловлює бажання пройти тренінгові програми за тим, чи іншим курсом у навчальному центрі МДІМ. За результатами

річної оцінки підписуються рішення щодо плану розвитку на наступний рік.

Оцінка компетенцій аналогічно попереднім оцінкам здійснюється впродовж співбесіди менеджера та працівника та обчислюється середнє арифметичне за формулою:

$$O_c = \frac{\sum_{i=1}^K O_{ci}}{K} \quad (21)$$

де, K – кількість компетенцій (на практиці, 3...5 ключових);

O_{ci} – оцінка кожної компетенції від 0 до 3 (по шкалі від «не припустимо» до «перевищує очікування»). Опис оцінок компетенцій за шкалою також затверджується експертами в ході оцінки посади при грейдуванні).

Для прикладу наведемо оцінку Салова В. за компетенціями, що має мати менеджер проектів (табл. 3.6). Обчислення виконується за формулою (21).

Таблиця 3.6

Оцінка компетенцій (складова річної оцінки)

Компетенція	Оцінка	Балів
Експертиза (професійні знання)	Добре	2
Фокус на якості	Відмінно	3
Лідерство (завдання-центричне)	Добре	2
Планування та організація	Відмінно	3
Навички вирішування проблем	Добре	2
ЗАГАЛОМ		2,4

Отже, за використаними даними оцінок, що отримав Салов Віктор, ми маємо можливість підрахувати за формулою (17) інтегральну оцінку його результативності за поточний рік:

$$O_I = 1,75 \times 0,3 + 3 \times 0,5 + 2,4 \times 0,2 = 0,525 + 1,5 + 0,48 = 2,505$$

Таким чином, за визначенням (18), Салов В. отримав за FYA оцінку D ($O_I > 2,5$).

Впродовж двох тижнів кожен керівник проводить співбесіду із своїм підлеглим, де визначаються результати роботи за рік співробітника. Фінальним процесом у цьому проекті є узагальнення результатів за якими створюється

план заходів щодо покращення результатів роботи співробітників в наступному році та формується зведений реєстр для затвердження у директора результатів та нарахування винагороди за підсумками року.

Результати річної оцінки складають базу для наступних процесів:

- - план розвитку та навчання. Для окремих працівників, хто за результатами отримав низку оцінку або максимальну, їх менеджери визначають план розвитку на наступний рік. У першому випадку – основною метою є «підтягування» працівника до необхідних стандартів продуктивності; у другому випадку – план просування за кар'єрою: або отримання додаткових обов'язків та розширення кола відповідальності, або зайняття позиції менеджера (старшого менеджера, директора та ін.);

- - цілі на наступний рік. Результати співбесід менеджера з працівниками закладають основу для формування цілей на наступний період. У першому кварталі наступного року кожен підрозділ затверджує план заходів щодо покращення своєї виробничої діяльності, а цей план «розсипається» на плани конкретних виконавців та особисті цілі тих самих працівників, що будуть оцінені наприкінці року;

- - формування відомості для нарахування та виплати річної премії за результати роботи;

- - затвердження так званих «переходів» за грейдами. Це своєрідні кар'єрні ліфти. Якщо працівник за річною оцінкою відповідає стандартам продуктивності, то він переходить на наступну сходинку у поточному грейді (таких сходинок 15). При цьому, по досягненні максимальної сходинки (а це можливо впродовж 15 років), за відсутності бажання у працівника спробувати себе на новій посаді з більш розширеним функціоналом та вийти на новий стандарт продуктивності – він остається на цій максимальній ступені незалежно від оцінок. У випадку, коли працівник показав відмінний річний результат (оцінка D), та має готовність продовжувати «будувати» свою кар'єру – йому буде запропонований перехід на 2 сходинки вперед, а у деяких випадках – перехід на новий грейд (а отже на нову посаду).

В таблиці 3.7. наведений приклад розрахунку FYA та заплановані зміни у грейдах (з оцінками С та D) на 3% або 6%, а також можливі просування на посадах (SLE – переведення на позицію старшого інженера-конструктора) і завдання по підготовці планів розвитку для окремих працівників.

Таблиця 3.7.

Зведена відомість річної оцінки
працівників ТОВ «МДІМ» (витяг)

ПІБ	Og	Ojd	Oc	Oi	FYA	Грейд	Кар'єра	План
Рубанова О. С.	1,75	2,00	1,80	1,89	B			PDP
Рязанцева В. Є.	1,80	2,00	2,00	1,94	C	3%		
Садовой О. І.	1,00	1,00	2,00	1,20	B			PDP
Сакович І. О.	2,20	2,00	2,00	2,06	C	3%		
Салов В. Б.	1,75	3,00	2,40	2,51	D	3%(max)		
Самарська О. Ю.	2,00	2,00	2,00	2,00	C	3%		
Санін О. А.	2,00	2,00	1,75	1,95	C	3%		
Селезньов С. Л.	2,25	2,00	2,00	2,08	C	3%		MTDP
Сергійчук Д. І.	2,30	2,00	3,00	2,29	C	3%		
Сидоренко О. Ю.	2,20	3,00	2,70	2,70	D	6%	LE	PDP
Сидоров Д. Ю.	1,80	2,00	2,00	1,94	C	3%		
Сінчук І. І.	1,90	2,00	1,80	1,93	C	3%		
Слепушкіна Н. Ю.	2,50	3,00	2,80	2,81	D	(max)		

Деякі дані потребують пояснень. Так Салов В.Б. та Слепушкіна Н.Ю. досягли за матрицею грейдів максимальної ступені. Отже у Слепушкінової Н.Ю. відмінний перформанс у цьому році буде обмежений тільки винагородою за річний результат роботи, а Салову В.Б. буде перехід тільки на 3% (замість 6% що відповідає оцінці “D”).

Ті, хто отримав оцінки “B” мають погодити план свого розвитку на наступний рік, отримати цілі та у відповідні терміни їх реалізувати. Проходження цих заходів буде оцінено наприкінці наступного року. Селезньов С.Л. та Сидоренко О.Ю. також отримують плани розвитку. Але якщо для Сидоренко О.Ю. – це буде план-адаптація на новій посаді, то для Селезньова С.Л. такий план необхідний тому що в МДІМ сформована команда з менеджерів, яку потрібно розвивати, отже цей план буде інтегрований у проект розвитку management team у 2021 році.

Узагальнюючи результати проекту впровадження оновленої системи оцінки персоналу маємо наголосити, що описаний механізм показав свою реалістичність та ефективність в наукомісткій компанії, основним ресурсом якої є інтелектуальний потенціал фахівців, зайнятих на проектах створення нових суден на етапі їх базового та робочого проектування.

Концепція такої системи може стати основною при побудові систем оцінки з наступним економічним мотивуванням персоналу в організаційних структурах, де головним чинником продуктивності є не дотримання встановлених норм праці за операціями, що можна унормувати.

Підсумовуючи результати впровадження нової системи економічної мотивації праці із застосуванням річної оцінки персоналу за результатами роботи, була обчислений ефект від результатів, отриманих компанією МДІМ, що наводиться у наступному параграфі.

3.3. Обчислення економічної ефективності запропонованих заходів щодо покращення матеріальної мотивації персоналу

Вищенаведені у розділі 3 заходи щодо вдосконалення системі економічної мотивації персоналу призвели до покращення лояльності персоналу щодо компанії, зміцнили колектив. А завдяки прозорій системі оплати праці, що була попередньо схвалена колективом (за результатами опитування), наведена у колективному договорі та презентована на загальних зборах колективу МДІМ отримало міцну команду ключових (найбільш цінних для компанії) фахівців та менеджерів.

Впровадження системи відбувалось у компанії, що мала наступний стан на початок проекту по необхідним для обчислення ефективності параметрам: плинність кадрів – 14%; середня заробітна плата – 31 800 грн на місяць (без урахування нарахувань ЄСВ);

За підсумками проекту, були зафіксовані наступні зміни у параметрах, що, насамперед, були бажаним результатом цього проекту.

По-перше, встановлено інший розподіл заробітної плати за видами

нарахувань та відкоригований алгоритм обчислення середнього заробітку при його збереженні на час відпустки, відрядження тощо. Це зменшило навантаження на ФЗП компанії та був отриманий ефект ($E_{ЗП}$).

По-друге, заходи щодо комплексного прозорого оцінювання результатів роботи працівника, а також відкритий діалог з менеджером щодо причин, що вплинули на оцінку – зміцніло лояльність персоналу, та вплинуло на утримання кадрів в компанії ($E_{ОЦ}$). Завдяки цьому суттєво зменшилась плинність кадрів за останній рік та досягла 10%.

Отже ефективність проекту обчислюється за формулою:

$$E = E_{ЗП} + E_{ОЦ} \quad (22)$$

1. Економія ФЗП за рахунок перерозподілу нарахувань ($E_{ЗП}$)

Завдяки тому, що винагорода за підсумками роботи за рік та одноразова компенсаційна виплата за рішенням Спостережної ради.

$$E_{ЗП} = (\overline{ЗП}_6 - \overline{ЗП}_ф) \times D_v \times Ч \quad (23)$$

де, $\overline{ЗП}_ф$ – середньоденний заробіток одного працівника після проведених заходів;

$\overline{ЗП}_6$ – середньоденний заробіток одного працівника до запропонованих змін;

D_v – кількість днів, коли зберігається середній заробіток;

$Ч$ – середня чисельність персоналу.

Будь-який середньоденний заробіток (фактичний чи базовий), $\overline{ЗП}$ обчислюється як річний дохід (за 12 місяців) працівника на видами нарахувань H_i , що входять у розрахунок згідно з інструкцією обчислення середнього заробітку, поділений на кількість календарних днів у році крім святкових та неробочих.

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum_{i=1}^{12} H_i}{354}$$

Сума нарахувань за рік була зменшена порівняно з базовим роком на

суму річної винагороди (що дорівнює у середньому, за статистичними даними 1,05 місячного нарахування) та на суму компенсаційної виплати, що прийнята 8,3% від річного доходу працівника.

Припускаючи (для зручності розрахунків), що працівник отримує щомісячний дохід у рівних частинах (тобто $H_i = \text{const}$),

$$\begin{aligned}\overline{ЗП}_6 - \overline{ЗП}_ф &= \frac{12 \cdot H_i + 1,05 \cdot H_i + 8,3\% \cdot 12 \cdot H_i}{354} - \frac{12 \cdot H_i}{354} \\ \overline{ЗП}_6 - \overline{ЗП}_ф &= \frac{14,046 \cdot H_i - 12 \cdot H_i}{354} = \frac{2,046 \cdot H_i}{354} = 0,578\% \cdot H_i\end{aligned}$$

З приведеної формули стає зрозумілим, що середньоденний заробіток працівника, що враховується при обчисленні середнього заробітку за час відпустки зменшився на 0,578%. За умовою, що середній заробіток працівника за статистичними даними складає 31 800 гривень на місяць, знаходимо, що економія ФЗП в розрахунку на 1 день за 1 працівник складає $(31800 \cdot 0,00578)$ 183,8 грн.

Знайдемо сукупну економію по компанії за рік за формулою (23)

$$E_{зп} = 183,8 \frac{\text{грн}}{\text{день}} \times (24 + 4) \text{ днів} \times 203 = 1\,044\,742 \text{ гривні}$$

Отже, ефект від зміни бази нарахувань у річному вимірі склав майже 1 млн. гривень.

Ефективність запропонованих заходів знайдемо, порівнявши ефект з річним ФЗП (з таблиці 2.9)

$$K_{зп} = \frac{1\,044\,742}{72\,540\,000} \approx 1,4\%$$

1. Економія витрат на персонал за рахунок впровадження річної системи оцінки та інших заходів з економічної мотивації персоналу забезпечує економічний ефект ($E_{оц}$).

Статистичні спостереження, що здійснювались під час виконання

проекту дозволили оцінити вплив здійснених заходів на плинність кадрів. Так впродовж року цей показник зменшився на 4% (що еквівалентно 7 працівникам). Ефект в цьому випадку буде дорівнювати сумі витрат, які були збережені (не витрачені) на пошук, прийняття на роботу, адаптацію та тренування / розвитку новачків. Цей ефект доцільно порівняти з витратами на впровадження системи оцінки персоналу проведення та її проведення в МДІМ.

Отже, заповнення вакансії у разі звільнення одного працівника потребують наступні заходи, що у свою чергу передбачають витрати (табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Заходи щодо закриття вакансії

Етапи	Тривалість	Витрати
Пошук кандидатів, відбір та прийняття на роботу	21 день	15 000 гривень (кадрова агенція)
Адаптація, що супроводжується тренінгом	3 місяці	Збереження заробітної плати, без виконання функціоналу
Програма тренінг з вивчення роботи на ПО	300 годин (в період адаптації)	Оплата праці тренера з числа працівників МДІМ
Вихід на стандарт продуктивності, що відповідає займаній посаді	2 місяці	Продуктивність дорівнює 0,5 від нормальної

З приведенного у таблиці 3.8 обчислимо суму витрат (S):

$$S = (Resourcing + Salary_{3m} + Training + Salary_{2m}) \times N_T$$

де $Resourcing = 15\,000$ грн. – витрати на пошук кандидата,

$Salary_{3m}$ - витрати на зарплату новачка перші три місяці (період адаптації). Вона складає оклад, що дорівнює 12 000, та нарахування ЄСВ 22%. Таким чином, загальні витрати на цю статтю дорівнюють $(12\,000 \cdot 3 \cdot 1,22) 43\,920$ гривень.

$Training$ – організація тренінгів та участь у розвиваючих програмах. На цю статтю будемо враховувати тільки заробітну плату коуча, який займається адаптацією працівника. Загальна тривалість програми 300 годин, вартість 1 години складає 240 гривень. У групі приймають участь 3 новачки (тобто затрати складають $1/3$ від загальних). Отже, обчислимо: $\frac{300}{3} \cdot 240 = 24\,000$ гривень.

$Salary_{2m}$ – витрати на оплату праці продовж наступних 2 місяці, коли продуктивність новачка очікується 0,5 від нормальної. Від так, тільки $\frac{1}{2}$ має корисний ефекті це складає $(12\ 000 \cdot 2 \cdot 1,22 \cdot 0,5)$ 14 640 гривень.

N_T – кількість працівників, яких можна утримати, завдяки запропонованим заходам економічної мотивації.

Загальна сума витрат S , які можуть бути здійснені у разі необхідності прийняття новачка складе

$$S = (15\ 000 + 43\ 920 + 24\ 000 + 14\ 640) \times 8$$

$$S = 780\ 480 \text{ гривень}$$

Звернемо увагу на витрати, що понесла компанія на проект річного оцінювання персоналу. У цьому проекті приймали участь усі працівники МДІМ та менеджери компанії. Загальні витрати обчислюємо за формулою:

$$S_{FYA} = \frac{\overline{ЗП}_{\text{міс}} \times \Gamma}{167} \times N + \frac{\overline{ЗП}_{\text{міс}}^{\text{мен}} \times \Gamma}{167} \times (N - N_m)$$

де, $\overline{ЗП}_{\text{міс}}$ – середньомісячна заробітна плата (31 800 грн.);

$\overline{ЗП}_{\text{міс}}^{\text{мен}}$ - середньомісячна заробітна плата менеджерів, які проводять співбесіди (48 500 грн.)

N – кількість персоналу, що бере участь у оцінюванні (203 особи);

N_m – кількість менеджерів, які проводять оцінювання (13 осіб);

Γ – кількість годин, використаних на проведення заходу (за статистичними даними – 2 години).

Таким чином, витрати на проведення FYA:

$$S_{FYA} = \frac{31800 \times 2}{167} \times 203 + \frac{58500 \times 3}{167} \times (203 - 13)$$

$$S_{FYA} = 77310 + 199670 = 276\ 980 \text{ гривень}$$

Ефект від запропонованої моделі оцінки склав

$$E_{\text{оц}} = 780\,480 - 276\,980 \approx 503\,500 \text{ гривень}$$

Ефективність обчислимо, порівняв ефект від заходів оцінки з витратами на її здійснення:

$$K_{\text{оц}} = \frac{503\,500}{276\,980} \approx 1,82$$

Загальний ефект від покращення системи економічної мотивації, що включає у себе впровадження системи грейдів, перегляд структури оплати праці та запровадження комплексної системи оцінки роботи персоналу складає (22):

$$E = 1\,044\,742 + 503\,500 = 1\,548\,242 \text{ грн.}$$

Отже, запропоновані у проектній частині магістерської роботи заходи щодо покращення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв» є ефективними, з терміном окупності, який не перевищує одного року.

Висновки до розділу 3

1. Як показали дослідження не існує універсального наукового методу мотиваційного управління на підприємствах. Кожна система управління поєднує в собі декілька концепцій, орієнтованих на оптимізацію функціонування підприємницьких структур з позиції економіки, психології і людських відносин. Стиль керівництва підприємством є важливим компонентом ефективного управління, який забезпечує відповідний рівень мотиваційного заохочення. До перспективних напрямів мотиваційного управління належать такі, що забезпечують гармонізацію форми і способів стимулювання. При цьому стимулююча дія відповідних заходів підсилюється при скороченні термінів їх застосування.

2. Разом з тим, враховуючи важливість прийняття нестандартних рішень, розмір винагороди повинен мати виключно індивідуальний характер.

Слід розвивати здорову конкуренцію між працівниками, яка сприятиме зростанню їх професійного і ділового рівня, запровадженню нових ідей і підходів у розв'язанні оперативних питань, підвищенню продуктивності і поліпшенню якості праці, а зрештою – досягненню стратегічної мети підприємства. Підвищення трудової мотивації в процесі управління персоналом можна здійснювати також за рахунок запровадження нематеріальних мотиваційних чинників, серед яких найсуттєвішими є підвищення змістовності праці, посилення відповідальності, участь в управлінні, демократизація виробничих відносин, раціоналізація режимів праці і відпочинку тощо.

3. Як засвідчили проведені дослідження та перевірка їх результатів на практиці, перспективним є застосування методів кількісної оцінки співробітників підприємства, які б враховували професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, результати праці. Вона має і може застосовуватись не тільки по відношенню до рядових працівників, але цілком здатна бути розповсюдженою навіть на прошарок вищого керівництва. Більш того, запропонована методика видається дієздатною щодо розподілу не лише річних бонусів, але й визначає кроки щодо планування кар'єри та просування, фокусує увагу працівників на області знань що треба підтягнути та компетенцій, на яких треба зосередитися та розвивати.

4. Безперечно, що застосування будь-якого нововведення пов'язане із витратами коштів на розробку, впровадження та підтримку при поточному використанні. Розрахунки, здійснені впродовж магістерського дослідження, засвідчили, що інвестиції у мотиваційні технології менеджменту не є марними і здатні принести керівнику-новатору суттєве нарощування позитивної енергії співробітників. Вони не тільки швидко компенсуються, але й призведуть до отримання підприємством додаткових доходів, які створять підґрунтя для подальшого збагачення власників бізнесу, а також покращення матеріального становища найманих працівників, залучених до здійснення підприємницьких проектів.

ВИСНОВКИ

Виконане магістерське дослідження, підґрунтя якого склали наукові здобутки попередників; обширна первинна інформація, узагальнена за допомогою відповідних методів систематизації та співставлення; досвід, набутий впродовж практичної перевірки попередньо висунутих робочих гіпотез, має результатом наступні висновки:

1. Проблема забезпечення мотиваційної природи управлінських процесів набуває особливого значення в умовах переоцінки цінностей, вироблених десятиріччями панування командно-адміністративних методів управління. Мотиваційне управління підприємствами базується на приватній власності, особистому інтересі підприємця в отриманні доходу і найманих працівників в одержанні заробітної плати. Поширення мотиваційного управління в умовах перехідної економіки є закономірним явищем, оскільки ринкові умови передбачають персоніфіковане звернення до людської індивідуальності шляхом використання потреб та інтересів особи в досягненні цілей як окремих підприємств, так і всієї економічної системи. Ретроспективний аналіз еволюції мотиваційного управління свідчить: в їх обґрунтуванні не може існувати сталого еталону, який міг би застосовуватися без адаптації до розвитку економічної системи в цілому та еволюції внутрішнього світу особистості (потреб, моральних цінностей, світогляду, самооцінки, сприйняття дійсності тощо).

2. Методологія дослідження мотивації управління в сучасних умовах формується під впливом фундаментальних перетворень, що охопили найпринциповіші сторони економічних відносин. За таких обставин необхідним є обґрунтування оригінальних мотиваційних моделей, їх деталізація та адаптація до нових економічних реалій, а саме: визнання провідної ролі приватної власності на засоби виробництва, децентралізація управлінських процесів, зміна філософії господарського мислення, формування підприємницького середовища, докорінні структурні перетворення. Ці перетворення мають системний характер, оскільки суттєво змінюють відносини власності, організаційно-

правові форми підприємств, економічний механізм господарювання, управлінську психологію.

3. У системі мотиваційного управління важлива місія відводиться стимулюванню праці найманого персоналу. В сучасних умовах провідну роль у цьому процесі відіграє матеріальна мотивація праці. На основі проведених досліджень встановлено, що найбільш вагомими чинниками, які спонукають до праці, залишаються достатній рівень зарплати (доходів), почуття відповідальності, взаємовідносини з колегами, можливості самостійного прийняття рішень, визначеність щодо майбутнього. Посилити стимулюючу роль заробітної плати можна завдяки застосуванню новітніх форм та механізмів, таких як грейдингова система, відпрацюванню стимулюючих винагород та бонусних виплат. Матеріальна мотивація праці повинна поєднуватися з нематеріальною.

4. В умовах становлення нових економічних відносин суттєво змінюються принципи формування мотиваційного управління персоналом підприємств, а саме: участь у прийнятті рішень, що забезпечують досягнення стратегічних цілей; опікунство інвестицій; турбота про підлеглих; доцільна ротація кадрів; соціалізація діяльності. Всі менеджери підприємств користуються правами прийняття рішень, які є обов'язковими для виконання підлеглими. Ці права делегуються власниками в межах нормативних актів підприємств.

5. Магістерська робота містить в собі розробку заходів вдосконалення стимулюючої ролі заробітної плати на підприємстві з метою посилення мотивації до праці, що є нагальною необхідністю, активним важелем, який спонукатиме працівників підприємства поліпшувати результативність праці, підвищувати ефективність реалізації накопиченого трудового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01 липня 1993 р. № 3356-XII. - www.liga.net.
2. Закон України «Про оплату праці» № 108-95-ВР від 24 березня 1995р. - www.liga.net.
3. Наказ Державного комітету статистики України “Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати” від 13 січня 2004 р., № 5. - www.liga.net.
4. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, схвалені наказом Міністерства праці та соціальної політики України, № 186 від 13 серпня 2004 р. - www.liga.net.
5. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України, № 23 від 29 січня 2003 р. - www.liga.net.
6. Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, рекомендовані наказом Міністерства праці та соціальної політики України, № 44 від 31 березня 1999 р. - www.liga.net.
7. Рекомендації щодо механізму стимулювання персоналу підприємств з метою посилення їх заінтересованості в безперервному удосконаленні своїх знань та вмінь - www.liga.net.
8. Колективний договір працівників ТОВ «Марін Дизайн Інжиніринг Миколаїв» від 01.06.2019.
9. Барматов О. МАУП – ВНЗ нової України // День. – 1999. – 16 квітня. – С. 21.
10. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2001. – 215 с.

11. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. - К.: Атіка, 2004. – 480 с.
12. Броуман Л., Карась А. Коллективный договор на предприятии – основа трудовых отношений // Всё о бухгалтерском учёте. Кадровое делопроизводство. – 2005. - №53. – С.3-7.
13. Бюлетень законодавства і юридичної практики України – 2004 - № 1 // Кодекс законів про працю України з постійними матеріалами. Ч. II. – 560 с.
14. Бюлетень законодавства і юридичної практики України - 2004. - № 1 // Кодекс законів про працю України з постійними матеріалами. Ч. I. – 608 с.
15. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навчальний посібник / В.Г. Васильков. - К.: КНЕУ, 2005. -524 с.
16. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала. – Х.: Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
17. Винник О. Малое предпринимательство: совершенствование правового регулирования // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1998. – № 8. – С. 7-9.
18. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів. - К.: Вид-во "АртЕк", 2001. – 472 с.
19. Внутрифирменное планирование в США. - М.: Прогресс, 1972. – 390 с.
20. Волгин Н. А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем /Н. А. Волгин. – М.: Экономика, 2007. – 256 с.
21. Волкова К. А., Казакова Ф. К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции: Справочное пособие / К. А. Волкова, Ф. К. Казакова. – М.: ЗАО “Издательство” Экономика”, 2003. – 557 с.
22. Глазкова С. Труд и теории мотивации: «не в деньгах счастье». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nestor.minsk.by>
23. Грейдування посад (метод Хейя): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/>

24. Гриньова В. М., Салун М. М. Організація виробництва: Підручник. – К.: Знання, 2009.-582 с.
25. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорация в системе общественного производства: монография / Л. И.Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л. А. Дмитриченко, А. Н. Химченко — Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. - 220 с.
26. Дороніна О. А.. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці. // Економіка, організація і управління підприємством, № 24 , 2011 р. с 114
27. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
28. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов / Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
29. Дядечко Л. П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л. П. Дядечко, К. С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
30. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова О. О. Герасименко та ін. // за ред. А. М. Колота, К.: КНЕУ, 2009. - 711 с.
31. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65–70.
32. Жидецкий В. Ц., Джигирей В. С., Мельников О. В. Основы охраны праці. Навчальний посібник. - Вид. 4-те, доповнене. - Львів: Афіша, 2000. – 350 с.
33. Зуб І. В., Ротань В. Г., Стичинський Б. С. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. Шосте видання. доп. і переробл. - К.: А.С.К., 2005. – 976 с.
34. Кидисюк Л. Компенсационный пакет как он есть // Управление

персоналом. – 2006. - № 4. – С. 44-46.

35. Козик В. В., Організація виробництва: навч. посіб. / Козик В. В., Гавриляк А. С. – К.: Знання, 2011. – 222 с.

36. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. К.: Демографія та соціальна економіка. 2019. № 1. С. 97-125.

37. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціо-економічної реальності 2020: Виклики для України- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fes.kiev.ua>

38. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

39. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. – К.: Освіта, 1997. – 240 с.

40. Костриця В. І., Бурлай Т. В. Дисбаланси і дивергенція у сфері зайнятості: підходи ЄС та України до їх подолання. Ukr. socium, 2020, 1(72): С. 98-100.

41. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки / В. Кошеленко // Схід : аналітично-інформаційний журнал. – 2008. – № 3 (87). – С. 47-49.

42. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: “Кондор”. – 2005. – 308 с.

43. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/>

44. Куц Р. Премии бывают разные .../ Сборник систематизированного законодательства “Бухгалтерия”. Кадровое делопроизводство для кадровика и бухгалтера. – 2005. – Вып. 1. – С. 18-24.

45. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73.

46. Лисак В. Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств :зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В.Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.

47. Лысенко В. Мотивация: внутри или снаружи? // Управление персоналом. – 2006. - № 5. – С. 62-66.

48. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.

49. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – Спб.: Питер, 2003. – 352 с.

50. Матрусова Т. Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука, 2002. – 78 с.

51. Международное право. - М.: Юридическая литература, 1982. – 565 с

52. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е изд.: Пер. с англ. - М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. с.254.

53. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр “Академия”, 2003. – 528 с.

54. Нагорный В. Стимул для каждого работника // Всё о бухгалтерском учёте. Кадровое делопроизводство. – 2005. - № 80. – С. 20-34.

55. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою. // Управління розвитком, 2008, № 16., 50 - 52 с.

56. Основы экономической теории: Политэкономический аспект: Учебник для вузов / Ред. Г. Н. Климко. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: Знання-Прес, 2001. – 646 с.

57. Офіційний сайт державного центру зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.dcz.gov.ua/analitics/68>

58. Офіційний сайт консалтингової компанії Hay Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://atrium.haygroup.com/ww/>

59. Парсяк В. Н. Маркетинг: від теорії до практики. – К.: Наукова думка,

2007. – 256 с.

60. Парсяк В. Н. Мотиваційне управління в сфері малого підприємництва. Монографія. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2003. – 248 с.

61. Парсяк В. Н., Журавльова М. Б. Планування господарської діяльності малих та середніх підприємств. – К.: ІАЕ, 2001. – 192 с.

62. Политэкономия (история экономических учений, экономическая теория, мировая экономика): Учебник для вузов/ под ред. Д. В. Валового. Изд. 2-е. – М.: ЗАО “Бизнес-школа” Интел-Синтез”, 2000. – 408 с.

63. Політична економія: Навчальний посібник / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, О. О. Беляєв та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. К. Т. Кривенка - К.:КНЕУ, 2001. – 508 с.

64. Проценко В. О. Мотивація праці в корпоративних господарських структурах // Економіка АПК. – 2001. - № 2. – С. 114-116

65. Рисін І. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / І. Е. Рисін, Ю. И. Трещевский – К.:Знання, 2010. – 310 с.

66. Розанова В. А. Мотивация управленческой деятельности. [Електронний ресурс] // ЗАО "Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 2007 – Режим доступу: <http://www.recruiter.spb.ru>.

67. Роїна О. М. Трудові правовідносини: Практичний посібник. (2-е видання). – К.: КНТ, 2005. – 384 с.

68. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд. – Минск: ООО «Новое знание», 2001. – 688 с.

69. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 284 с.

70. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шило С. И., Ильинский С. В. Управление персоналом – Ростов-на-Дону: “Феникс”, 2001. – 512 с.

71. .Скиннер Б.Ф. Оперантное поведение // История психологии. XX век / под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. 6-е изд. М.: Академический проект, 2005. 832 с

72. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М.: Еконтролинс,

1991. – 104 с.

73. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. табеле Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.

74. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 638 с.

75. Уткин Е. А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2000. – 352 с.

76. Философский энциклопедический словарь / Редкол.: С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев и др. – 2-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.

77. Хлынов В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 111-114.

78. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення // Банківська справа. – 1999. – № 3. – С. 61-62.

79. Чайковская Н., Эйдельман Я. Трудовая мотивация работников промышленности: структура и динамика // Общество и экономика. – 2000. – № 11-12. – С. 107-113.

80. Шваб Л.І. Економіка підприємництва: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.

81. Швиданенко Г.О., Олесю О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. – К.: КНЕУ, 2002. – 264 с.

82. Шегда Л.В. Основы менеджмента. – К.: Знання, 1999. – 512 с.

83. Шермерорн Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн; [8-е издание; пер. с англ., под ред. Е. Г.Молл]. – СПб.: Питер, 2008. – 637 с.

84. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ. – Минск: ТПЦ “Полифакт”, 1992. – 128 с.

85. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.

86. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование

предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / пер. с нем.; общ. ред. А.Г. Милитковского. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с

87. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

88. Эмерсон Х. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1972. – 431 с.

89. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Акалис, 1998. – 384 с.

90. Adams J. S. 1963. Towards an Understanding of Equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. – P.55-79.

91. Atkinson J.W. Motivational determinants of risk-taking behavior // *Psychological Review*. 1957 N 64. – с.57-59

92. Dale, Ernest. 1961. *The Great Organizers*. – New York: McGraw-Hill. – 460 p.

93. Drucker P. *Management: Tasks. Responsibilities. Practice*. – London, 1974. – 382 p.

94. Ford, Robert C., Darry Armandi and Cherrill P. Heaton. *Organization Theory: An Integrative Approach*. – New York, NY: Harper Collins Publishers, Inc, 1988. – 482 p.

95. Haiman T., Scott W. *Management in the Modern Organization*. – Boston, 1974. – 317 p.

96. Heneman H., Schwab D. *Perspectives on Personnel/Human Resource Management*. – Homewood, Illinois: Irwin, 1986. – 395 p.

97. Maslow Abraham H. *Motivation and Personality* (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 Терминологическая правка В.Данченко К.: PSYLIB, 2004

98. McGregor Douglas. Human Side Of Enterprise // *Management Review*. - № 11, 1957. 41-49 pp.

99. Roethlisberger F.J., Dickson W.J. *Management and the Worker*. –

Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. – 274 p.

100. Sargent, Malcom. Agricultural Co-operation. – Hampshire, England: Gower Publishing Company, 1982. – 156 p.

101. Urwick L. The Golden Book of Management. – London, 1956. – 571 p.

102. Webster's Ninth New Colledge Dictionary. Merriam-Webster Inc., Publishers. Springfield, MS, 1985. – 1562 p.

103. Why BASF as an Employer?». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.basf.com/global/en/careers/why-join-basf.html>.

Додаток А

Фактори значущості посад та критерії їх оцінки

Факторы		Критерии
А. Знания и умения (know how)	А.1 Глубина знаний	А. Для выполнения должностных функций достаточным является наличие средне-специального или начального высшего образования. Специальных знаний и навыков не требуется
		В. Важно иметь базовое высшее образование (бакалавр) по профилю должности либо полное высшее. Необходимо наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями в области знаний, которые необходимы для эффективного выполнения должностных функций.
		С. Полное высшее профильное образование (специалист, магистр). Свободное владение специальными прикладными методиками и технологиями. Чёткое понимание теории и практики в области знаний, которые используются в работе.
		Д. Полное высшее профильное образование. Необходимы углублённые специальные знания и базовые в смежных областях (дополнительное высшее образование). Знание методов и практик в области управления проектами и программами. Чёткое понимание теории и практики в быстро меняющейся сфере.
		Е. Полное высшее профильное образование. Специальные знания в области разработок, желательно опыт участия в научных проектах, умение ставить эксперименты, исследовать. Экспертные знания в технической/предметной области. Умение эффективно воспринимать информацию, транслировать её другим и использовать в текущей работе.
		Ф. Полное высшее профильное образование. Дополнительное образование в области менеджмента, управления организацией и человеческими ресурсами. Эксперт в области, которая является ключевой в бизнесе (управление проектами, техническое конструирование, экономика предприятия). Умение воспринимать информацию с позиции стратегий бизнеса и интересов предприятия, адекватно интерпретировать и принимать эффективные решения.
	А.2 Широта знаний	А. Опыт работы не требуется. Профессиональная адаптация проходит в течение недели.
		В. Необходим опыт работы (общение с людьми, с механизмами, с инструментами, применяемыми в работе) либо непродолжительная практика на предприятиях по специальности. Адаптация на предприятии проходит в течение 3 месяцев.
		С. Требуется специальный опыт работы (от трёх лет) в предметной области, к которой относится должность. Наличие непрерывного образования в сфере приложения труда. Длительность адаптации может составлять до 6 месяцев. Важным является умение само-организовываться, контролировать сложные, продолжительные во времени процессы (процедуры), эффективно ставить перед собой цели, использовать предоставленные в работе ресурсы.
		Д. Требуется большой опыт работы (от пяти лет) в предметной области, к которой относится должность. Умение работать при ограниченных ресурсах: временных, стоимостных. Иметь стрессоустойчивость, делать выводы при неудачах. Наличие опыта управления человеческим капиталом (персоналом, знаниями)
		Е. Требуется серьёзный опыт работы не только в данной области, но и в смежных областях (в том числе управлении проектами, человеческими ресурсами). Владение актуальной информацией о тенденциях в области знаний извне (конкуренты, рынок).
		Ф. Кроме профессионального опыта, необходим значительный опыт практического управления коллективами. Умение ставить задачи на разную перспективу, умение управлять проектами.
	А.3. Уровень коммуникаций	А. Общение на обычном уровне внутри организации. Поддержание общепринятых социальных и этических стандартов, принятых в организации. Практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями.
		В. Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя. Грамотная речь, желательно знать английский язык на среднем уровне. Демонстрировать гостеприимство, позиционировать себя как грамотного (с точки зрения поведения).
		С. Регулярные внешние и внутренние контакты. Профессиональные контакты с представителями дирекции и администрации предприятия. Внешние контакты на уровне исполнителей входят в функциональные обязанности.
		Д. Информационно-деловой обмен с руководителями среднего уровня внешних организаций. Обязательное знание иностранного языка и его использование для контактов с представителями управляющей компании. Умение формулировать ожидания заказчиков и грамотно ретранслировать их в организации на разных уровнях управления.

Факторы		Критерии
		Е. Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров, видения стратегии и политики организации. Необходимо свободное владение иностранным языком. Эффективно обмениваться информацией, принимая во внимание уровень на котором заинтересованные стороны общаются. Требуется высокопрофессиональные навыки делового общения, убеждения и аргументирования.
		Ф. Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций, наиболее важных и крупных клиентов или партнёров. Позиционирование в переговорах как представителя организации.
В. Решение проблем (problem solving)	В.1 Свобода мышления	А. Однообразная работа, постоянное выполнение единичных операций. В основном выполнение механических операций с минимальным использованием мозговой активности
		В. Работа более разнообразная, чем однообразная. Выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий, но с необходимостью контроля. Шаблонное выполнение операций (чертежей, компоновок, бизнес-процессов). Участие в сложных работах под руководством более опытного специалиста.
		С. Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач, координации своих действий со смежными подразделениями.
		Д. Работа требует детального анализа, выбора способов решения разных проблем в некоторых случаях – нестандартных решений. Умение действовать, адаптируясь к изменяющимся обстоятельствам, задачам, обязанностям, людям
		Е. Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения проблем. Умение генерировать оригинальные решения проблем, связанных с работой. Разрабатывать новые рабочие методы для замены существующих. Умение начинать дискуссии и идти вразрез с традиционными тенденциями
		Ф. Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ, интеграция подходов к решению проблем разных подразделений. Умение видеть чёткую картину целей и ожиданий в среднесрочной и долгосрочной перспективе в области знаний и ответственности
	В.2 Сложность проблем	А. Простые решения с минимальной вероятностью ошибки. Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы. Выявляются упущения при контроле со стороны менеджера либо самостоятельно.
		В. Обеспечение постоянного качества в работе, выявление проблем и управление ими в рамках разрешённых стандартов. Предвидение проблем, распознавание скрытых недостатков. Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения.
		С. Умение выявлять и отделять ключевые проблемы от второстепенных. Видеть поэтапное решение сложных проблем (с большими рисками, многофакторные). Видеть последствия решения проблем и понимать источники её возникновения. Планировать свою деятельность так, чтобы избежать проблем впоследствии. Ошибки могут привести к серьёзным финансовым потерям в масштабе подразделения либо отразится на финансовом результате предприятия.
		Д. Постоянно сталкиваться со сложными комплексными проблемами в своей профессиональной области и быстро реагировать на развитие ситуаций. Необходим опыт купирования критических ситуаций и видение снижения их влияния на деятельность предприятия. Ошибки могут привести к финансовым потерям в достаточно крупных размерах для предприятия.
		Е. Оперирование информацией и инструментами, которые являются наиважнейшими с позиции бизнеса. Грамотное администрирование и решение комплексных крупных задач качественно, в срок и минимальными затратами ресурсов. Ошибка может привести не только к крупным убыткам, но и нарушить работу ряда подразделений.
		Ф. Самостоятельное принятие решений по ключевым задачам предприятия. Проблемы комплексные с вовлечением нескольких сфер деятельности (например, проект + финансы + работа с клиентом). Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании.
С. Ответственность	С.1 Свобода действий	А. Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определённым инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль.
		В. Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником.
		С. Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством. Необходимость проявлять инициативу, не дожидаясь указаний со стороны руководителя.

Факторы		Критерии
		D. Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей (исходя из политики организации).
		E. Необходимость действовать практически под самоконтролем, самостоятельно устанавливать цели и задачи, следуя стратегии организации. Действовать быстро и адекватно ситуации.
		F. Разработка общей политики действий ключевых подразделений, управление стратегией компании.
	C.2 Влияние деятельности на конечный результат	A. Ответственность только за свою работу (процесс выполнения обязанностей практически не корректируется бизнес-целями предприятия). Результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя.
		B. В работе понятные и чёткие ориентиры на личный результат, связанный с бизнес-интересами и политикой предприятия. Значимость личного результата работы на результат работы компании не очевидна. Ответственность за результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей.
		C. Активное участие в достижении коллективных целей, направленных на достижение реалистических уровней выполнения с заранее известными параметрами. Выработка решений, влияющих на финансовый результат группы или подразделения, согласование решений с непосредственным руководителем.
		D. Самоуправление и управление персоналом для достижения целей, которые могут быть сформулированы неявно, с учётом эффективности. Выработка решений за основе коллективного обсуждения и выражения мнений.
		E. Иницирует и завершает процессы с помощью других. Полная ответственность за результаты работы подразделения (функционального направления), за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения.
		F. Умение определять возможности на рынке существующих либо новых продуктов (услуг), использовать их и иметь решительность принимать на себя тщательно рассмотренные риски (при необходимости). Полная ответственность за результаты целого направления работ (группы подразделений).
	C.3 Объем контроля	A. Контроль осуществляется за результатом своей деятельности. Отсутствуют подчинённые, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками с позиции организационной структуры.
		B. Отсутствуют прямые подчинённые, периодическая координация работ других сотрудников в рамках поставленной задачи. Обеспечение контроля в коллективной работе, наставничество.
		C. Координация действий рабочей группы (2–3 человека). Формальное (неформальное) лидерство с необходимостью координации действий команды профессионалов.
		D. Управление группой подчинённых для регулярного выполнения функциональных задач. Распределение зон ответственности среди подчинённых.
		E. Управление подразделением (отделом): влияние, контроль, постановка задач, мотивация и лидерство. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий.
		F. Руководство предприятием в целом, преимущественно вертикальные властные взаимодействия. Применение лидерских качеств, обеспечение слаженной работы всего персонала.

Додаток Б

Результаты опитування експертів при проведенні оцінки посад (приклад)

РЕЗУЛЬТАТЫ
оценки роли

Должность: Младший инженер конструктор (JEng BDE)

Подразделение: Подразделение базового и рабочего проектирования

Итоги опроса:

	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	C3
inna.kononchuk@damen.com	B	B	A	B	B	B	A	A
mariia.lagun@gmail.com	B	B	A	B	A	B	B	A
viktoriia.vzheshnevskia@damen.com	B	B	A	B	A	B	A	A
oleksii.popov@damen.com	B	B	A	B	A	A	A	A
olena.burenko@damen.com	B	B	A	A	A	A	A	A
anatoliy.zaliznyak@damen.com	B	A	A	B	A	B	B	A
oleksandr.levit@damen.com	B	B	A	B	A	A	A	A
nadiya.dementyeva@damen.com	B	B	A	B	A	B	B	A
stanislav.mykhailov@damen.com	B	B	B	B	B	B	B	B
ivan.simutienkov@damen.com	C	B	A	B	B	B	B	B
viktor.zavrazhnov@damen.com	B	A	A	A	A	B	A	A

Примечание: A.1 Глубина знаний; A.2 Ширина знаний; A.3. Уровень коммуникаций; B.1 Свобода мышления; B.2 Сложность проблем; C.1 Свобода действий; C.2 Влияние деятельности на конечный результат; C.3 Объем контроля

В результате обсуждения итогов опроса, принято решение признать оценку роли

ИТОГ	B	B	A	B	A	B	B	A
В баллах	17	22	12	17	17	11	33	7
ВСЕГО	138							

Таким образом должность предполагает:

A.1 Глубина знаний В. Важно иметь базовое высшее образование (бакалавр) по профилю должности либо полное высшее. Необходимо наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями в области знаний, которые необходимы для эффективного выполнения должностных функций.

A.2 Ширина знаний В. Необходим опыт работы (общение с людьми, с механизмами, с инструментами, применяемыми в работе) либо непродолжительная практика на предприятиях по специальности. Адаптация на предприятии проходит в течение 3 месяцев.

A.3. Уровень коммуникаций А. Общение на обычном уровне внутри организации. Поддержание общепринятых социальных и этических стандартов, принятых в организации. Практически отсутствуют контакты с клиентами и внешними организациями.

B.1 Свобода мышления В. Работа более разнообразная, чем однообразная. Выполнение нескольких функций, не требующих особых усилий, но с необходимостью контроля. Шаблонное выполнение операций (чертежей, компоновок, бизнес-процессов). Участие в сложных работах под руководством более опытного специалиста.

B.2 Сложность проблем А. Простые решения с минимальной вероятностью ошибки. Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы. Выявляются упущения при контроле со стороны менеджера либо самостоятельно.

C.1 Свобода действий В. Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником.

C.2 Влияние деятельности на конечный результат В. В работе понятные и четкие ориентиры на личный результат, связанный с бизнес-интересами и политикой предприятия. Значимость личного результата работы на результат работы компании не очевидна. Ответственность за результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей.

C.3 Объем контроля А. Контроль осуществляется за результатом своей деятельности. Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками с позиции организационной структуры.

Додаток В

Оціночний лист (приклад)

ТОВ Марин Дизайн Інжиніринг Николаев

ЛИСТ

оценивания ролевых факторов

ДОЛЖНОСТЬ:

Финансовый директор / Financial Director

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ(Я), где используется: дирекцияОЦЕНОЧНАЯ ТАБЛИЦА РОЛЕВЫХ ФАКТОРОВ^{1, 2}

Перечень выполняемых работ по должностной инструкции	А. Квалификация			В. Сложность		С. Ответственность		
	A.1	A.2	A.3	B.1	B.2	C.1	C.2	C.3
Policies, procedures and Policy map	F	F	F	E	E	E	E	C
Financial Planning and Budget	F	F	F	F	F	E	F	E
Financial Control and Risk assessment	F	F	F	F	F	F	E	F
Financial reporting and Analysis	F	E	F	F	E	F	E	E
Work with banks	F	E	F	E	D	F	E	D
Cash Management	F	F	F	D	F	E	E	D
Personnel Management	F	E	E	E	D	D	E	D
Legislation and Business support	F	E	F	E	E	E	E	E
Unit Standards	F	E	E	D	E	E	E	D
Средняя оценка по факторам ³	750,00	660,71	714,29	625,00	625,00	660,71	625,00	571,43
Баллы ⁴	83	92,5	86	43,75	131,25	46,25	131,25	40

1. Отмечены: красным – наивысшие оценки; синим – минимальные оценки

2. Обведены ключевые компетенции по должности

3. Проводится подсчёт на основании оценочных шкал

4. Определяются на основании оценки и значимости фактора

В результате подсчёта баллов, должность набрала: 653 баллов.

Экспертная группа:

Директор _____

Директор по инжинирингу _____

Финансовый директор _____

Додаток Г

Таблиця розподілу посад за ґрейдами
(на прикладі одного підрозділу)

Должность	Итого баллов	Грейд
BDE		
Deputy Director Engineering	682	Грейд 14
Director Engineering	859	Грейд 16
Head of department (Hull)	382	Грейд 10
Head of department (Mech)	382	Грейд 10
Manager Projects	352	Грейд 10
PME group		
Senior PME	407	Грейд 11
PME	348	Грейд 09
Hull dpt.		
Lead Engineer (Hull)	252	Грейд 07
Senior Engineer (Hull)	230	Грейд 06
Engineer (Hull)	158	Грейд 04
Junior Engineer (Hull)	112	Грейд 01
Trainee	100	Грейд 01
Mech dept.		
Lead Engineer (Mech)	252	Грейд 07
Senior Engineer (Mech)	230	Грейд 06
Engineer (Mech)	158	Грейд 04
Junior Engineer (Mech)	126	Грейд 02
E&A dpt.		
Head of department (E&A)	375	Грейд 10
Senior Engineer (E&A)	206	Грейд 06
Engineer (E&A)	158	Грейд 04
Junior Engineer (E&A)	112	Грейд 01

Стратегічна карта МДІМ (перспектива 3..5 років)

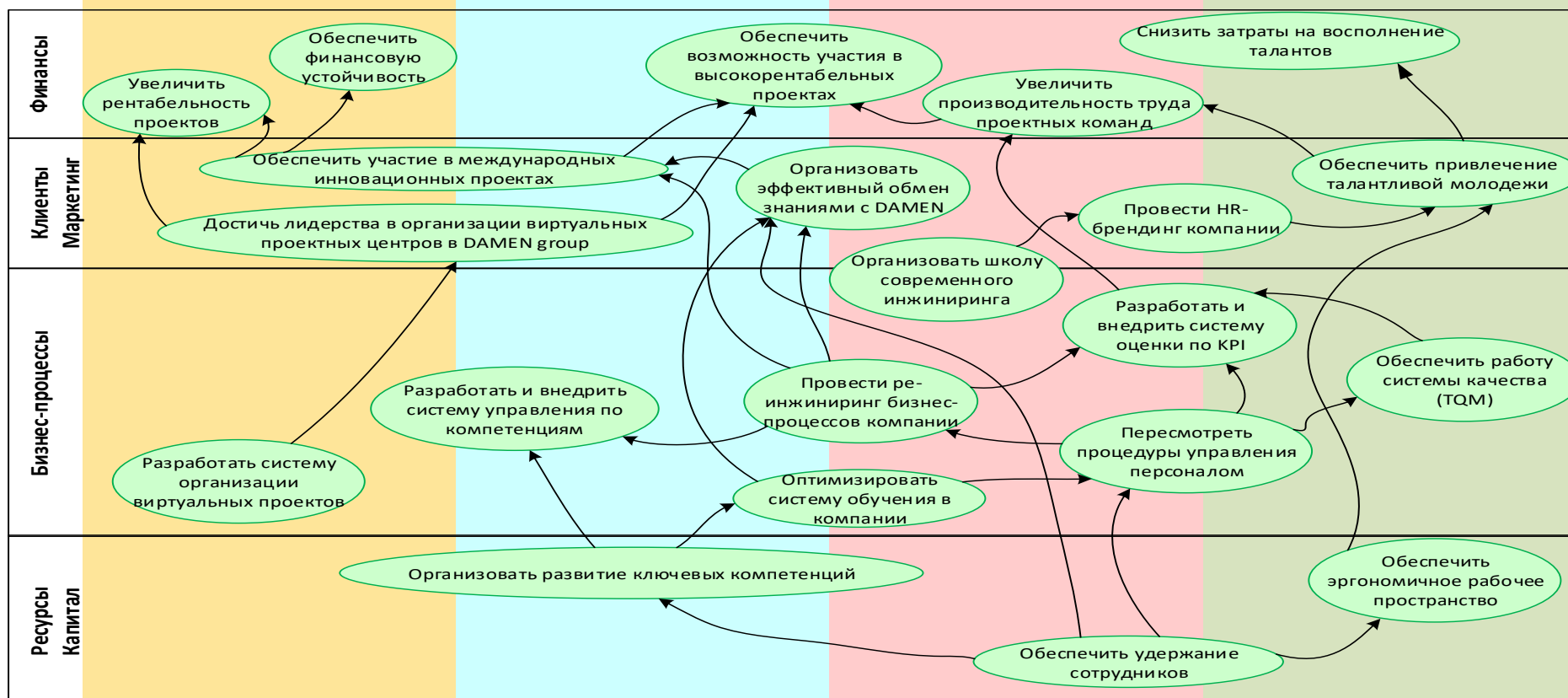
кластер интеллектуальных ресурсов DAMEN, способный довести любую идею до технического решения, основанный на международной взаимной кооперации инжиниринговых хабов и эффективной системой управления знаниями с органической структурой, легко перенастраивающейся в динамически изменяющихся условиях.

бизнес-партнер в составе международных команд, ищущих комплексные решения в реализации инновационных идей

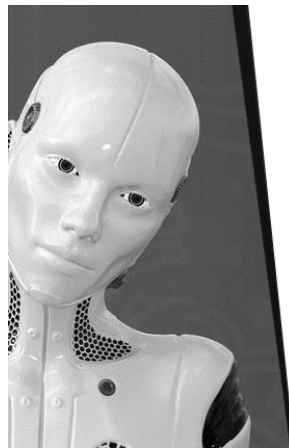
генератор инновационных решений в корпорации DAMEN

наставник в развитии компетенций персонала и капитализации знаний

мотиватор к творческому труду, к развитию высокой организационной культуры и коммуникациям



Немонетарні складові компенсаційного пакету



СТІЛЬНИКОВИЙ ЗВ'ЯЗОК

опція 1 (послуги зв'язку)

- корпоративна сім-карта
- телефонний апарат (бюджетний)*

* - ролі, пов'язані з адмініструванням (завгосп, адмін, помічник, бухгалтер, економіст, HR)

опція 2 (послуги зв'язку + стільниковий телефон)

- корпоративна сім-карта
- телефонний апарат (середній клас)

опція 3 (необмежене спілкування)

- корпоративна сім-карта
- телефонний апарат (бізнес-класу)



опція 3



опція 2



опція 1

Г	17
р	16
е	15
й	14
д	13
	12
	11
	10
	9
	8
	7

ТРАНСПОРТНИЙ БЕНЕФІТ

опція 1 (особистий транспорт)

- витрачене на особистому транспорті паливо компенсується (в разі відділеного проживання > 30 км) в визначених межах*

* - по рішенням кадрової комісії

опція 2 (транспорт компанії)

- надається службовий авто для використання в службових цілях;
- компенсуються витрати на паливо;

опція 2а (на особистому транспорті)

- витрачене на особистому транспорті паливо компенсується (у випадку використання авто у службових цілях)

опція 3 (транспорт компанії)

- надається авто для використання у службових цілях (може бути використане в особистих);
- компенсуються витрати на паливо;
- компенсуються витрати на обслуговування транспорту

Г	17
р	16
е	15
й	14
д	13
	12
	11
	10
	9
	8
	7
	6
	5

опція 3

опції 2, 2а

опція 1



МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ

забезпечить можливість повної або часткової виплати коштів за надання медичної допомоги або медично-профілактичних послуг у випадку розладу здоров'я.

- відшкодування витрат на медичну допомогу
- стаціонар у палатах підвищеного комфорту
- цілодобова можливість звернення до Страхової
- супроводження при лікуванні більш ніж 5 днів



СТРАХОВА СУМА – 100 000 гривень (стандарт)
або 150 000 гривень (еліт)

стандарт

Г	17
р	16
е	15
й	14
д	13
	12
	11
	10
	9
	8
	7
	6
	5
	4
	3
	2
	1

еліт



ЛКЗ державні або ті, що є у переліку Страхової (100%); решта:
для еліт - 70%, для стандарт - 50% відшкодування



весь персонал