

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

IMPROVING THE SYSTEM OF FINANCIAL INCENTIVES FOR EMPLOYEES OF ORGANIZATION

Кудінова М.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Черниченко І.В.

студент,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Статтю присвячено теоретико-методичному обґрунтуванню системи матеріального стимулювання працівників у роботі сучасних компаній. Визначено основні форми та напрями стимулювання персоналу в сучасних умовах, конкретизовано основні фактори ефективності такого стимулювання. Проведено аналіз вітчизняної компанії та обґрунтовано рекомендації щодо поліпшення наявної системи матеріального стимулювання.

Ключові слова: персонал, стимулювання, мотивація, посада, оплата праці, оклад, премія, надбавка, коефіцієнт трудової участі, ранжування.

Статья посвящена теоретико-методическому обоснованию системы стимулирования работников в работе современных компаний. Определены основные формы и направления стимулирования и мотивации персонала в современных условиях. Выделены основные факторы эффективности такого стимулирования. Проведен анализ отечественной компании и обоснованы рекомендации по улучшению существующей системы материального стимулирования.

Ключевые слова: стимулирование работников, лидеры организации, анализ компании, мотивация, оплата труда, инновационные методы, корпоративная культура.

The article is devoted to the theoretical and methodological justification of the incentive system for employees in the work of modern companies. The main forms and directions of incentive and motivation of personnel in modern conditions were defined and the main factors of effectiveness of such incentive is specified. The analysis of the domestic company was made and recommendations for improving the existing system of financial incentives have been substantiated.

Key words: stimulation of employees, organization leaders, financial incentives, motivation, innovative methods.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні в національному бізнесі існує проблема активізації людського фактору за допомогою його мотивування для підвищення продуктивності праці. Ця проблема є багатовекторною й складною, оскільки стосується усього ринку праці й торкається таких питань, як оплата праці, інноваційна діяльність організації, корпоративна культура та інші чинники.

Майже всі види діяльності пов'язані з внутрішніми потребами людини. На перший погляд, практично апробовано методи примусової мотивації, які забезпечують підлеглому матеріально або іншу компенсацію відповідного рівня. Проте нинішня ситуація демонструє, що більш ефективними вважаються ті моделі, що засновані на

принципах особистої зацікавленості самих підлеглих, коли ті або інші дії виконуються ними із власного бажання, передусім через внутрішні спонукальні мотиви.

Це зумовлює необхідність вивчення цього питання, тобто виявлення на основі прикладів функціонуючих сучасних компаній мотивів і стимулів людини, уточнення класифікацій цих категорій, виокремлення останніх досягнень у питаннях стимулювання людини та рекомендацій на основі проведеного аналізу щодо мотивації й стимулювання персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Окремі аспекти ефективного стимулювання в розрізі розвитку організації розглядали у своїх роботах такі вчені, як Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, А. Колот,

О. Новикова, В. Ковальов, М. Сирникова, О. Козлова, І. Кузнєцов, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор та ін. Водночас питання матеріального стимулювання персоналу сучасної української організації нині постають достатньо гостро та потребують подальшого дослідження.

Формування цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних аспектів стимулювання персоналу, а також аналіз, оцінка та обґрунтування шляхів удосконалення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Найважливішою особливістю управління сучасною компанією як соціальною системою є безперервний пошук продуктивного компромісу між інтересами організації та інтересами людини. Одним із найбільш важливих у цьому відношенні питань є формування висококваліфікованого апарату менеджерів, підготовка освічених, вихованих кадрів, які володіють сучасними технологіями. Головні надії покладаються на лідерів, які виступають основними суб'єктами організаційних змін та носіями нової корпоративної культури. Слід виділити як мінімум дві риси нової системи управління:

- забезпечення інноваційної поведінки співробітників компанії;
- забезпечення відтворення лідерів на всіх рівнях організації.

Об'єктом дослідження виступає організація – приватне підприємство «Золотий перетин» (м. Харків). Група компаній виконує комплекс робіт із реалізації проектів будівництва енергоносіїв на основі контрактів: проектування й підготовка робочої документації, поставка основного і допоміжного обладнання, будівництво, експлуатація та сервісне обслуговування енергоносіїв. Підприємство має висококваліфікований кадровий склад: 15 керівників, 90 фахівців, сім осіб персоналу, які допомагають у роботі відділів. Штат становить на 2017 р. 112 осіб.

В організації, що досліджується, до матеріального стимулювання належить оплата праці, що здійснюється на основі встановлених базових окладів. Розмір окладу співробітників підприємства встановлюється згідно з трудовим договором (контрактом), укладеним із працівником. До базового окладу додаються доплати або відрахування з нього, якщо кількість робочих годин на день відрізняється від встановленого договором. Окрім базового окладу, працівники мають можливість отримання премій, надбавок та виступають за багаторічну працю, у зв'язку з ювілейними датами. Винагорода сплачується у таких розмірах:

- 1) із нагоди 50-річчя працівника за стажу роботи в організації:
 - від 1 до 6 років – 0,15 окладу;
 - від 7 до 12 років – 0,30 окладу;

- 2) із нагоди 50- і 60-річного ювілею за стажу роботи в організації:

- від 1 до 6 років – 0,2 окладу;
- від 7 до 12 років – 0,5 окладу.

Вислуга років виплачується працівникам, що відпрацювали більше трьох календарних років на підприємстві у таких розмірах:

- 1) від 3 до 5 років – 20% базового окладу;
- 2) понад 5 років – 30% базового окладу.

Таким чином, оплата праці працівників здійснюється на основі встановлених окладів. Основним заходом матеріального стимулювання організації вибрано преміювання.

Для оцінки системи стимулювання персоналу використано можливість зворотного зв'язку, для цього проведено опитування працівників організації щодо їхнього сприйняття системи стимулювання.

Основне завдання опитування – отримання даних, на підставі яких доцільно побудувати більш ефективну систему мотиваційних принципів, а також розширити можливість впливу на працівників іншими матеріальними заходами. За результатами дослідження структури мотивації співробітників отримано інформацію про рівень задоволеності якістю праці та систему цінностей, яка притаманна працівникам, що в майбутньому допоможе спроектувати більш раціональну систему стимулювання. Порівняння параметрів, які впливають на задоволеність якістю праці, з цінностями й орієнтаціями співробітників надало інформацію про можливі розбіжності та проблеми в мотиваційній структурі підприємства.

В опитуванні прийняв участь 41 працівник, з яких: 6 – керівники, 11 – працівники офісу, 14 – виробничі працівники. Отримані результати опитування наведено в табл. 1.

Як видно з отриманих даних, як виробничим робітникам, так і керівникам та службовцям недостатньо зрозумілими є принципи нарахування заробітної плати. Незрозумілим є встановлення конкретного розміру премії кожному працівнику, не є чітким принцип нарахування штрафів, незрозумілий принцип встановлення персональних надбавок. При цьому розмір заробітної плати приблизно такий, як і в інших організаціях, тобто він конкурентоспроможний на ринку. Аналіз системи стимулювання праці персоналу в організації, що досліджується, дав змогу виділити три головні проблеми системи стимулювання:

1. Наявна система оплати праці є досить складною і при цьому не прозорою.

2. Нарухування премій, надбавок неефективне, тому що персонал не має чіткого уявлення про те, в яких випадках яке заохочення буде використано, відсутні критерії заохочень.

3. Застосовувана система оплати праці не враховує достатньо мірою складність роботи, що виконується кожним, професійний досвід та відповідальність.

Таблиця 1

Результати дослідження системи стимулювання персоналу в організації

Питання	Виробничий персонал			Керівники, спеціалісти офісу		
	Так	Ні	Не завжди	Так	Ні	Не завжди
Мені зрозуміло, як нараховується заробітна платня	18%	42%	40%	85%	15%	
Мені зрозуміло, як нараховується премія	9%	68%	23%	78%	10%	12%
Мені зрозуміло, як встановлюється штраф	12%	88%		56%	44%	
Мені зрозуміло, за що встановлюється персональна надбавка		100%		44%	56%	
Мене влаштовує розмір моєї заробітної плати	36%	54%	10%	30%	63%	7%
Розмір моєї заробітної платні приблизно такий, як і в інших організаціях	78%	22%		58%	42%	

На основі проведеного аналізу системи стимулювання обґрунтоване розроблення заходів, спрямованих на вдосконалення наявної практики. Для поліпшення матеріального стимулювання пропонується розроблення нової системи оплати праці персоналу, яку доцільно побудувати на Положенні про оплату праці працівників підприємства. Для виробничих працівників компанії пропонується використовувати коефіцієнт трудової участі (КТУ) для визначення суми премії. Доцільно розробити та впровадити оплату праці керівників усіх рівнів і працівників офісу на основі категорій посад, а також виділити декілька категорій посад, які відрізняють працівників між собою за цінністю для організації, цілями та результатами праці. Після цього для кожної з них сформувані свою структуру системи стимулювання. Мета уведення такої системи – зацікавити співробітника в підвищенні якості та ефективності його праці, продемонструвати залежність отриманих результатів від прикладених зусиль.

Завдання створення системи стимулювання за категоріями полягає у:

- визначенні чисельності показників для кожної посади, щоб співробітникам було зрозуміло, куди спрямувати свої зусилля для більшої результативності діяльності організації та збільшення заробітної плати;

- введенні системи категорій, що дає кожному працівнику можливість просуватися кар'єрними сходинками в компанії всередині кожної категорії;
- виплаті премії за результатами праці щомісячно.

Роботу з ранжування персоналу за категоріями доцільно виконати в декілька етапів:

1-й етап. Спочатку HR-менеджер повинен провести аналіз робіт й описати всі посади організації із зазначенням відповідних завдань, а також необхідною освітою, досвідом і ступенем відповідальності. Всі описи робіт необхідно погодити зі співробітниками та їх безпосередніми керівниками.

2-й етап. Необхідно створити експертну групу, куди можуть увійти фахівець із кадрів, керівники структурних підрозділів. Створення експертної групи має бути закріплено наказом директора, в якому ще повинні бути визначені терміни виконання роботи на кожному етапі.

3-й етап. Слід вибрати метод класифікації. Нами визначено класифікацію, основу на простому ранжуванні. За цією системою кожна посада описується повністю, а не виділяються її окремі функціональні обов'язки. При цьому позиції розташовуються у порядку відповідно до ступеня значимості та внеску в діяльність організації.

4-й етап. Визначення критеріїв посад. Повинні бути розроблені вимоги до кожної посади, нижче наведені приклади категорій деяких посад даної організації:

1) Начальник відділу 1-ї категорії – вища освіта, досвід роботи в Товаристві від трьох років, відповідальність за управління роботою компанії.

2) Начальник відділу 2-ї категорії – вища освіта, досвід роботи на керівній посаді в Товаристві від одного до трьох років, відповідальність за управління роботою компанії як заступника керівника.

3) Спеціаліст управління – вища освіта у цій галузі або робота в громадських організаціях до одного року, відповідальність за відносини між компанією й споживачами (заклучення договорів, контроль їх виконання, вирішення претензій, конфліктних ситуацій).

4) Спеціаліст 1-ї категорії – середня спеціальна освіта, досвід роботи у сфері діяльності організації або в Товаристві від двох років, відповідальність за ведення документації.

5) Спеціаліст управління 2-ї категорії – середня спеціальна освіта, досвід роботи в Товаристві від одного до двох років, знання основних операцій за посадою.

Для підвищення зацікавленості працівників під час розподілу преміальних виплат пропонується використовувати коефіцієнт трудової участі (КТУ).

Положення про застосування КТУ розробляється й узгоджується з громадською комісією працівників та затверджується керівником.

КТУ являє собою кількісну оцінку трудового внеску кожного працівника в кінцевий результат роботи, яка використовується для нарахування заробітної плати кожного працівника. Застосування КТУ для оцінки праці посилює залежність розміру оплати праці конкретного працівника від результатів його праці.

Коли працівники чітко розуміють, за який поступок та на яку суму їх позбавлять премії, вони будуть намагатися їх мінімізувати, тим самим це позначиться на поліпшенні праці.

Для наочного прикладу пропонуємо розглянути приклади закордонного досвіду у сфері стимулювання кадрів. Результати дослідження компанії Bersin&Associates, що в 2017 р. оцінювала, як в організаціях приділяється увага лідерству та впровадженню інновацій, показують, що в більшості західних компаній використовується модель управління, яка заснована на лідерстві її співробітників. Головним пріоритетом цих компаній є розвиток лідерства. За даними опитувань працівників у зарубіжних компаніях, 64% співробітників вважають, що лідерство потрібно від кожного [3]. Дослідження показало, що в середньому на одного співробітника західна компанія витрачає втричі більше, ніж вітчизняна. Але й додана вартість у розрахунку на одного співробітника майже вдвічі перевищує виручку.

Американські компанії витрачають на освіту власного персоналу понад \$50 млрд. 10% провідних американських фірм навчають 98% свого персоналу, а переважна більшість учасників ринку намагається не відставати: знання за рахунок роботодавця отримують більше третини співробітників. Тримають задану планку й у Європі. У Франції, наприклад, компанії витрачають до \$30 млрд. на рік на навчання, а у Великобританії й того більше – до \$40 млрд. В Україні ж навчають не більше 15–30% персоналу організацій. У більшості вітчизняних компаній програми розвитку лідерів існують не на всіх рівнях, немає окремого бюджету для розвитку лідерства, немає культури лідерства. Так само досить

часто в практичному менеджменті України аналітики посилаються на ментальність нашого суспільства, стверджуючи, що мало людей на підприємствах підходять до виконання роботи раціонально та використовують логіку. Вчені зі США давали лідерам опис різних бізнес-ситуацій із варіантами рішень та просили вибрати вірні. Поки управлінці виконували завдання, їх мозок сканували за допомогою МРТ [3]. З'ясувалося: найсильніше в управлінців активізувалася не прифронтна кора мозку, що відповідає за логіку та раціональність, а інші його зони – що керують емоціями та соціальним інтелектом.

Таким чином, стратеги керуються більше інтуїцією та знанням соціуму. Це свідчить про те, що в кожному співробітнику може ховатися лідер та кожен підлеглий розуміє свою роль та своє завдання у компанії.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аналіз системи стимулювання праці персоналу в організації, що досліджуються, дав змогу виділити три основні проблеми її системи стимулювання:

1. Складна та не прозора система оплати праці.

2. Відсутність розуміння функціонування системи заохочень.

3. Неврахування достатньою мірою складності виконаної роботи, професійного досвіду і відповідальності кожним підлеглим.

Запропоновано на основі проведеного аналізу системи стимулювання для виробничих працівників компанії під час визначення суми премії використовувати коефіцієнт трудової участі (КТУ) та впровадити систему оплати праці керівників усіх рівнів та працівників офісу на основі категорій посад.

Загалом можемо побачити, що розвиток сьогоднішніх методів стимулювання дає запоруку для сталого розвитку національного підприємництва. У довгостроковому періоді краще розраховувати на людські якості людини. Для того щоб вони їх проявили, потрібно формувати такі умови та правила, за яких працівник буде спиратися на власний стимул та виконувати роботу із задоволенням.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ковтуненко Ю.В., Каверіна С.Ю. Методичний інструментарій оцінки інтелектуального капіталу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 286–291. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/51.pdf.
2. ТОВ «Золотое Сечение» 2018. URL: <http://www.gsukr.com.ua/>.
3. Bersin&Associates 2015. URL: <http://home.bersin.com/>.
4. HR-исследования и решения 2015. URL: <http://www.malakut.com/ru/>.
5. Смоквіна Г.А. Підходи та інструменти оцінювання інтелектуального капіталу як чинника забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. 2016. № 6(28). С. 114–126. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>.
6. Філіппов В.Ю., Кучинський А.С. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу. Економіка: реалії часу. 2015. № 3(19). С. 99–103. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>.