

ЕКОНОМІЧНА ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

*Запотоцька І.В., к. геогр. н., доц. кафедри
міжнародного менеджменту і маркетингу УДУФМТ*

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

Розглянуто механізм стимулювання персоналу компанії в сучасних умовах господарювання. Розкрито особливості інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації. Проаналізовано їх вплив на результати діяльності персоналу. Запропоновано практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації.

Рассмотрен механизм стимулирования персонала компании в современных условиях ведения хозяйства. Раскрыты особенности инструментов материальной и нематериальной мотивации. Проанализировано их влияние на результаты деятельности персонала. Предложены практические рекомендации относительно построения эффективной системы мотивации.

In the article the mechanism of stimulation of personnel of organization is considered in the modern terms of manage. The features of instruments of motivation material and immaterial are exposed. Their influence is grounded on the results of activity of personnel. Practical recommendations are offered in relation to construction of the effective system of motivation.

Постановка проблеми. Одним з головних завдань сучасного підприємства є формування якісної системи менеджменту, в реалізації якого величезну роль відіграє налагоджений механізм управління персоналом. Важливою умовою даного процесу є розробка та впровадження дієвих інструментів та побудови ефективної системи мотивації. Тому аналіз її складових, пошук шляхів розвитку та застосування мотиваційних інновацій залишаються актуальними та важливими проблемами, що потребують подальшого дослідження, розвитку та впровадження, для досягнення конкурентних переваг українських компаній, за сучасних умов розвитку економіки.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблематиці мотивації персоналу приділяється значна увага в сучасних працях, зокрема, дана тема висвітлена в роботах Д. Адаїра, А. Альберта, І. Белова, Е. Ветлужських, Е. Власової, Гальчинського, В. Геєця, А. Грищенка, М. Карліна, Т. Кир'ян, А. Колота, Ю. Копачевської, Т. Краснова, В. Лагутіна, П. Мартіна, А. Маршала, Ю. Пахомова, І. Радіонова, Ш Ричиша та ін. Однак, недостатньо дослідженим залишається процес формування ефективної системи мотивації персоналу українських підприємств в сучасних умовах розвитку економіки, що вимагає застосування інноваційних науково-методичних підходів до формування такої системи.

Метою статті є аналіз складових ефективної системи мотивації як основи успішного функціонування сучасних компаній.

Виклад основного матеріалу. Успішність господарської діяльності підприємства прямо залежить від поведінки її співробітників, в основі якої лежать їх внутрішні цінності та потреби. Тому для кожного підприємства дуже важливо визначити основні мотиви, які примушують працювати її персонал ефективно та з повною віддачею для досягнення поставлених цілей і створити відповідну систему мотивації. Бажання найманих працівників працювати, в більшості випадків, залежить від наступних чинників: впевненість працівника в тому, що його робота приведе до запланованої професійної цілі; впевненість працівника в тому, що його професійні успіхи будуть оцінені й винагороджені роботодавцем; впевненість працівника в очікуваному заохоченні. Виходячи з перерахованих чинників, сучасна компанія може побудувати ефективну систему мотивації персоналу, яка дозволить купувати не лише час працівників, а виключно ефективний результат їх праці, а також визначити можливі демотивуючі причини і мінімізувати свої ризики в управлінні персоналом.

У сучасних умовах одним з основних чинників, що спонукає людей працювати, є отримання матеріальної винагороди за свою працю, оскільки значна частина населення України залежить від роботи по найму, як основного і єдиного джерела доходу. Тому побудова ефективної системи матеріального стимулювання є одним з важливих елементів загальної стратегії управління персоналом [2].

Спочатку охарактеризуємо особливості системи матеріальної мотивації персоналу, яка зазвичай включає: пряму матеріальну мотивацію (оплата праці) та непряму матеріальну мотивацію (додаткові блага (бенефіти) – компенсаційний пакет) (рис. 1).

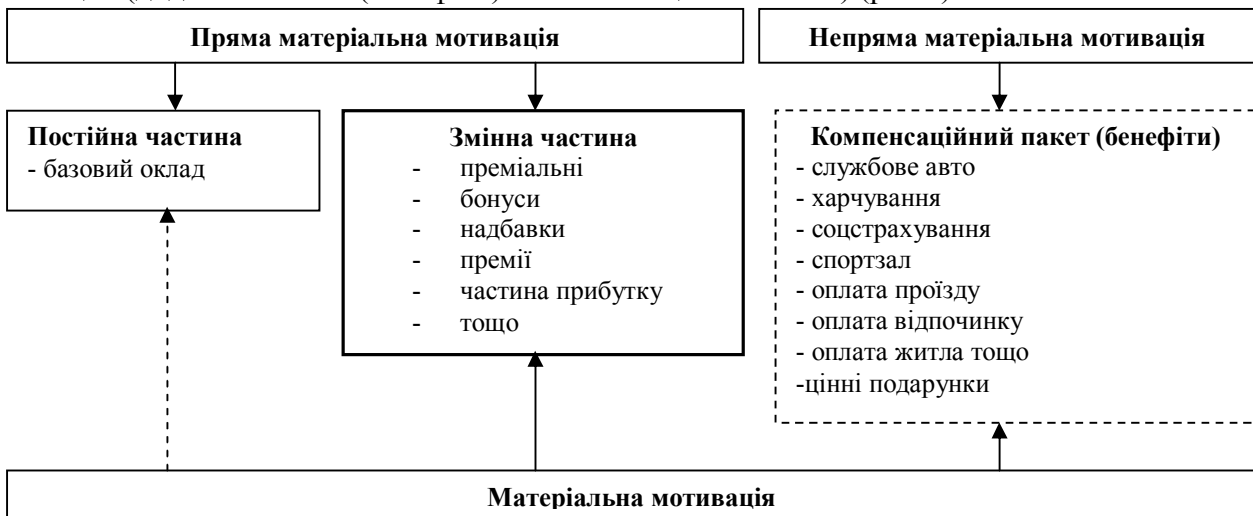


Рис. 1. Система матеріальної мотивації персоналу.

Прямою матеріальною мотивацією є матеріальна винагорода працівника, що складається з базового окладу і преміальних. Ефективна пряма матеріальна мотивація повинна складатися з постійної та змінної частини. Чи завжди потрібен оклад? В більшості випадків – так, оскільки він вказує на значущість посади для компанії (її цінність, внесок в діяльність організації), він підкреслює таку характеристику, як вислуга років співробітника, він є для співробітника певною гарантією, що дозволяє йому відчувати себе в безпеці. Тому в середніх і великих компаніях, щоб оклад сприймався персоналом як справедливий, можна застосовувати систему грейдів (рівнів). При цьому, кожному посаду відносити до того або іншого грейду, залежно від кількості підлеглих, рівня відповідальності тощо. Чим вищий грейд має посада, тим більший оклад отримує співробітник.

При застосуванні оплати праці, що включає лише оклад, виділяються наступні недоліки. Компанія переплачує, або недоплачує своїм співробітникам: той, хто працює ефективніше отримує менше, а хто з нижчою ефективністю – більше, оскільки оклад для всіх однаковий. Також відбувається демотивація активних працелюбних співробітників: скільки б вони не працювали, але більше не отримають.

Оплата за результатами приносить більшу користь компанії і персоналу. Працедавець платить кожному працівнику стільки, скільки він заробив під час певного періоду. Кращі можуть дійсно добре заробляти. Система прозора, дохід кожного визначається системою стандартів та правил, а значить, немає передумов для зловживань. В ідеалі кожна людина може сама розрахувати свій дохід наперед.

Ефективна система оплати праці відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме в залученні, мотивації та збереженні в компанії співробітників відповідної кваліфікації, стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, що веде до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниженню витрат на пошук, підбір та адаптацію персоналу компанії. Неefективна система оплати праці, як правило, викликає у найманого працівника незадоволеність розміром і способом визначення оплати за його працю, що може спровокувати зниження продуктивності і якості праці, а також погіршення трудової дисципліни [1].

Кожна компанія в даний час використовує власну систему оплати праці, виходячи із специфіки бізнесу, цілей компанії та управлінської стратегії.

Основною проблемою побудови ефективної системи оплати праці є знайдення оптимального співвідношення у компромісі між працівником і працедавцем так, щоб заробітна платня персоналу стала реальним грошовим еквівалентом результату праці кожного працівника і вартості його робочої сили.

При побудові системи оплати праці застосовують такі етапи:

- аналіз робочих місць (детальний аналіз посадових обов'язків співробітника, умов праці тощо);
- моніторинг досліджень, проведених у сфері компенсаційної політики в організаціях з аналогічними характеристиками і показниками;
- розробка принципів ранжування посад залежно від складності виконуваних функцій, відповідальності, умов, кваліфікації, досвіду роботи;
- створення тарифно-кваліфікаційної сітки, відповідно до принципів ранжування персоналу компанії;
- оптимізація штатного розкладу компанії, відповідно до розробленої тарифно-кваліфікаційної сітки;
- оптимізація преміального положення компанії, де повинні бути визначені способи преміювання і ключові показники роботи кожного підрозділу/співробітника;
- безпосереднє впровадження системи оплати праці [6].

Ефективна система оплати праці – це частина системи управління компанією, тому вона повинна бути чітко формалізована і регламентована внутрішньо організаційними документами – положенням (методикою) про систему оплати праці, преміальним положенням, штатним розкладом.

Непрямою матеріальною мотивацією є компенсаційний пакет, тобто бенефіти, що надається співробітнику, залежно від рівня його посади, професіоналізма, авторитета тощо.

В українській практиці система непрямого матеріального стимулювання є додатковими негрошовими компенсаціями працівникам, які можна розділити на 2 блоки: обов'язкові бенефіти (регламентовані трудовим законодавством): оплата лікарняних листів; оплата щорічних відпусток; обов'язкове медичне страхування; відрахування на обов'язкове пенсійне страхування; добровільні бенефіти (не регламентуються державою і використовуються працедавцями на добровільній основі).

Дана система бенефітів не обмежується певним переліком компенсацій, а адаптується як для кожної конкретної компанії, так і для конкретного працівника індивідуально. Його розробку та впровадження доцільно проводити поетапно.

1. Вивчити компенсаційні пакети, які пропонують своїм співробітникам основні конкуренти, лідери галузі, кращі роботодавці.

2. Визначити попередній склад компенсаційного пакету. Тобто, сформувавши список бенефітів, які компанія могла б запропонувати своїм працівникам. Цей перелік може охоплювати найрізноманітніші блага. Наприклад: оплата послуг мобільного зв'язку; оренда автотранспорту (компенсація амортизації особистого автомобіля, що використовується в службових цілях, оплата його заправки паливом); оплата оренди житла; компенсація проїзду в громадському транспорті; харчування; страхування (життя, медичне, від нещасного випадку, на випадок захворювання, страхування здоров'я і життя членів сім'ї тощо); програма корпоративного пенсійного забезпечення (у тому числі для членів сім'ї); надання кредитів або позик на придбання товарів, житла; оплата туристичних путівок, санаторно-курортного лікування; підтримка особистих інтересів (спорт, хобі, захоплення); оплата навчання членів сім'ї (в першу чергу – дітей); необмежений доступ в Інтернет; додаткові витрати на відрядження тощо. Не варто забувати про додаткові пільги, що надаються за рахунок специфіки діяльності тієї або іншої організації. Наприклад, страхові компанії можуть запропонувати своїм співробітникам різноманітні програми страхування, у тому числі і для членів їх сімей; банки – пільгові кредити і депозити з підвищеною ставкою; туристичні компанії – знижки на путівки і квитки; компанії з продажу автомобілів – машину на умовах пільгового кредитування тощо. Доцільно підготувати список з 15–20 базових позицій компенсаційного пакету, що є можливими для втілення для компанії на даному етапі її розвитку.

3. Сформувавши «робочий» компенсаційний пакет. Його склад для кожного окремого співробітника повинен прямо залежати від займаної посади і його статусу в організації. Наприклад, компенсаційний пакет може включати такий перелік бенефітів.

1. Додаткову оплату витрат на відрядження; компенсацію витрат на проїзд для рядових співробітників. Це може бути проїзний квиток або його грошовий еквівалент. Для управлінців середньої і вищої ланки – службовий автомобіль, чи компенсація амортизації при його використанні в службових цілях (наприклад, видача талонів на 100 л бензину в місяць). Важливим є співвідношення статусу керівника і марки службового автомобіля.

2. Дотація на харчування (доставка обідів в офіс, талони на харчування у власній їдальні або, на вибір, грошова компенсація). Для співробітників має значення також постійне безкоштовне забезпечення питною водою, доступ до автомата для приготування кави тощо. Якщо в компанії немає власної їдальні, необхідно поклопотатися про створення буфету чи кухні, де персонал міг би обідати.

3. Забезпечення мобільним телефоном і оплата послуг мобільного зв'язку. Офіційні ліміти таких витрат варто оформляти окремим наказом. Топ-менеджерам і менеджерам з продажу доцільно запропонувати безлімітні пакети; лінійним керівникам і співробітникам, які повинні бути в зоні досяжності (помічники, асистенти, секретарі, водії, що управляють справами тощо), – надати певну суму на послуги зв'язку. При цьому модель телефону, так само як і марка автомобіля, залежить від статусу співробітника.

4. Доступ до мережі Інтернет. Можна видати наказ із зазначеними прізвищами чи посадами та режимом доступу до Інтернету. Топ-менеджерам і деяким лінійним керівникам, як правило, надається необмежений доступ, решті співробітників – залежно від виробничої необхідності. Проте потрібно стежити за тим, щоб вони не зловживали можливістю доступу до мережі.

5. Абонемент в спортивний клуб. Якщо компанія піклується про здоров'я свого персоналу, доцільно включити в «робочий» компенсаційний пакет абонементи в спортклуб для всіх без винятку співробітників (після успішного проходження ними випробувального терміну). Бажано, щоб клуб знаходився недалеко від місця роботи, був багатопрофільним (не тільки спортивні але й танцювальні, дитячі секції, басейн, сауна тощо), мав зручний графік роботи.

6. Вивчення іноземних мов. Компанія, що працює із зарубіжними партнерами, зацікавлена в тому, щоб її співробітники безперешкодно спілкувалися з колегами-іноземцями. Окрім оплати викладача, що займається з групою, можна залучати до таких занять співробітників – носіїв мови (безумовно, за певну винагороду).

Побудова «робочого» компенсаційного пакету залежить від багатьох чинників, але основний принцип – надавати ті можливості, які дійсно необхідні працівникам і полегшують їх працю.

4. Вивчити потреби в компенсаціях і актуальності пропонованого пакету для всього персоналу. Це дуже важливий і відповідальний етап. Потрібно з'ясувати, чи потрібні насправді ті компен-

сації, які компанія планує впровадити, і хто саме із співробітників зацікавлений в них. Для отримання достовірних відомостей можна провести анкетування. Таким чином стане зрозумілим ступінь зацікавленості співробітників в тій чи іншій компенсації. Результатом аналізу буде проранжований список компенсацій, в порядку убування інтересу до них з боку персоналу (можна також вказати процентне співвідношення). Доцільно впроваджувати ті позиції, які будуть цікаві для більшості працівників. Дотримання інтересів меншості сприяє надання можливості вибору за принципом «кафетерію»: кожен співробітник одержує компенсації, що цікавлять особисто його.

Можливий і такий варіант: складові компенсаційного пакету оцінюються в балах (прив'язаних до грошового еквіваленту). Потім встановлюється бальний поріг залежно від статусу працівника. На відповідну кількість балів людина може вибрати певний набір компенсацій. Цей спосіб, в першу чергу, допомагає розв'язати проблему відмінностей в перевагах. Після проведення опитування і виявлення інтересу співробітників до того або іншого елементу компенсаційного пакету, систему компенсацій необхідно впровадити обов'язково. Інакше кожен наступний досвід сприйматиметься колективом критично або навіть вороже.

5. Ознайомити персонал з положенням про компенсаційний пакет; впровадити і адмініструвати систему компенсацій. Необхідно пояснити персоналу розроблену систему компенсацій. Форми представлення колективу компенсаційного пакету можуть бути різними – брошура або наказ по компанії.

Непряма матеріальна мотивація давно і плідно використовується на заході, як один з методів залучення і утримання висококласних фахівців. На жаль, в Україні практика впровадження системи непрямого матеріального стимулювання невелика і, як правило, активно використовується лише в провідних компаніях. В невеликих компаніях система бенефітів обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованих трудовим законодавством.

Проте впровадження системи бенефітів, разом з грамотно побудованою системою матеріальної мотивації, дозволить компаніям забезпечувати себе фахівцями високого рівня кваліфікації і мати значну конкурентну перевагу перед іншими працедавцями.

Останнім часом чітко окреслюється тенденція до системного використання нефінансових винагород. Це відбувається через об'єктивну необхідність утримувати кваліфікованих співробітників і привертати новий персонал, а зарплата і система бенефітів, що використовується, не завжди є вирішальним чинником підвищення зацікавленості співробітників до роботи в тій або іншій компанії. Дуже важливою умовою для вирішення даної задачі є використання методів нематеріальної мотивації.

Питання нематеріальної мотивації особливо актуальні в період економічного підйому. Багато компаній починають підсилювати свої позиції, внаслідок чого збільшується їх розмір і чисельність штату. Саме в цей період необхідно дати відчуття співробітникам, що вони важливі для компанії і є не просто гвинтами у величезному корпоративному механізмі [4].

Працедавець починає замислюватися про створення іміджу своєї компанії, як привабливого бренду.

Високою заробітною платнею на сьогоднішній день вже нікого не здивуєш: матеріальне питання – достатньо вагомих аргумент, але не єдиний. В той же час система нематеріальної мотивації в багатьох компаніях дотепер недостатньо добре побудована, не дивлячись на те, що вона є важливим чинником в боротьбі за кращих на ринку праці.

Цікавими є дослідження по даній проблематиці, що були проведені у Фінляндії Тапані Алкулой. За його теорією, існують три основні типи очікувань від роботи: інструментальні, ціннісні і соціальні. Під інструментальними Алкула розуміє різного роду матеріальні стимули, наприклад, забезпечення нормальних умов існування; під ціннісними – різного роду бажання, які в цілому можна охарактеризувати як моральне задоволення, а під соціальними – бажання, працюючи, виконувати певну функцію в суспільстві. Автором проведено цікаве дослідження системи мотивації, в ході якого перед респондентами було поставлено два питання. В першій частині опитування респондентів просили назвати якісні характеристики ідеальної роботи. Названі наступні: незалежність від інших; різноманітність; можливість бачити результат; можливість приносити користь суспільству; гарні відносини з колегами; високий зарібок; легкість роботи; можливість творчої реалізації; відсутність стресу; можливість росту; змістовна частина роботи. З'ясувалося, що для жінок більше, ніж для чоловіків, важлива користь роботи і соціальні аспекти, а для "сірих комірців" в порівнянні з «білими» – високий зарібок і легкість роботи. На друге питання: «Назвіть риси роботи, якою Вам найменше хотілося б займатися», отримані наступні відповіді: монотонність; погані, шкідливі для здоров'я умови роботи; стрес, незручний робочий графік; нестача свободи; погані відносини в колективі; робота, яка не подобається; неможливість бачити результат роботи; низький зарібок; неможливість кар'єрного зростання; даремна для суспільства робота; відсутність творчості в роботі. І лише менше 1% зазначили, що їм би підійшла будь-яка робота [9].

Далі проаналізуємо способи нематеріальної мотивації в практиці сучасних українських компаній, виділивши шість груп.

По-перше, пільги, пов'язані з графіком роботи: оплата неробочого часу співробітника (святкові дні та відпустка, період тимчасової непрацездатності, перерви на обід і відпочинок); надання співробітнику гнучкого графіку роботи; система «банку неробочих днів» (співробітнику надається деяка кількість днів протягом року, в які він може не працювати (зазвичай, ця кількість складається з норми відпустки і певної кількості відгулів) і він має можливість скористатися неробочими днями на свій розсуд).

По-друге, матеріальні нефінансові винагороди. В цей блок входять всі матеріальні стимули, які використовує компанія: подарунки, які фірма презентує своїм співробітникам (невеликі сувеніри, більш крупні подарунки, як символ важливості співробітника для фірми, сімейні подарунки (наприклад, цукерки на Новий рік), до дня народження тощо); квитки в театр, туристичні поїздки тощо.

По-третє, корпоративні заходи, що не стосуються безпосередньо роботи: свята, присвячені значущим подіям (ювілею фірми, випуску нової моделі продукції тощо); заходи, на які працівники можуть запрошувати членів своєї сім'ї; заміські і екскурсійні поїздки, які організовує компанія; оплачувані централизовані обіди і вечірки, що практикуються деякими компаніями, після закінчення робочого дня.

По-четверте, тип винагород, які можна назвати «винагороди-вдячності». Ця категорія нематеріальних винагород є, на наш погляд, однією з найбільш значущих. Перш за все це подяки співробітникам за їх успіхи, досягнення. Природно, що багато компаній (особливо зарубіжні) не обмежуються лише усною похвалою. Не враховуючи статті в засобах масової інформації та фотокартки на дошці пошани, вони намагаються відмітити роботу своїх співробітників іншими способами. Так, наприклад, в компанії Walt Disney застосовується така практика: на центральній вулиці парку Disneyland вікна кафе присвячують найціннішим працівникам, а в компанії Southwest Airlines випущений спеціальний літак на честь співробітників компанії (усередині аеробуса написані їх імена). В результаті успіхи Walt Disney загальновідомі, Southwest Airlines відрізняється найнижчою плинністю кадрів серед подібних компаній [1].

По-п'яте, винагороди, пов'язані із зміною статусу співробітника: підвищення в посаді; навчання співробітника за рахунок компанії (за яким часто відбувається підвищення в посаді); запрошення співробітника в ролі виступаючого або лектора (такий вид винагороди говорить про високу оцінку його професійних якостей і надає йому можливість спробувати свої сили в новій якості); пропозиція брати участь в більш цікавому або матеріально вигідному проекті (для організацій проектного типу); можливість використання устаткування компанії для реалізації власних проектів.

По-шосте, винагороди, пов'язані із зміною робочого місця: заходи, які ведуть до зміни технічної оснащеності робочого місця співробітника і його ергономіки (перенесення робочого місця, виділення окремого кабінету, наймання секретаря, надання додаткового офісного устаткування).

Цей список можна продовжувати, але при формуванні базових пунктів нематеріальної мотивації в компанії слід враховувати її профіль, портрет працівника компанії і основні тренди ринку в цьому напрямку. Від профілю компанії, поза сумнівом, залежить набір нематеріальних мотиваторів для співробітників. При цьому, ми вважаємо, що неможливо створити єдину універсальну мотиваційну систему для всіх без винятку співробітників, система повинна бути проранжована і враховувати як «цінність фахівця», з погляду загальних успіхів компанії, так і його індивідуальні досягнення на своїй посаді.

Висновки. Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з прямої та непрямой матеріальної та нематеріальної складових, дозволить сучасному працедавцю:

- 1) чітко погоджувати цілі роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу з цілями компанії, а також способи їх досягнення;
- 2) розв'язати проблеми з плинністю кадрів, утримуючи висококваліфікованих фахівців;
- 3) скоротити тимчасові і фінансові витрати на пошук, підбір і адаптацію персоналу;
- 4) сформувати згуртований колектив однодумців, підтримувати в ньому бажання працювати в даній компанії ефективно, з повною віддачею, з мотивацією на результат.

Література

1. Адаир Д. Эффективная мотивация: как добиться максимальной отдачи от себя и от других [Текст] / Д. Адаир – М.: Эксмо, 2003. – 254 с.
2. Нельсон Б. 1001 способ признания и вознаграждения: полный справочник [Текст] / Нельсон Б., Спицер Д. Пер. с англ. – М.: «И.Д. Вильямс», 2008. – 448 с.
3. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – №8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>
4. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] / А. Зенирова // Кадровик. РУ. – 2010. – № 6. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>.
5. Коваленко М. Нематериальная система мотивации персонала [Электронный ресурс] / М. Коваленко // Интернет-портал «Консультант»: журнал для керівника. – 2011. – 14 жовтня. – Режим доступа: <http://www.c2f.ru/archives/nematerialnaya-sistema-motivacii-personala-osnovy-osnov/>.
6. Кондо И. Ключовой чинник менеджменту. Мотивация персонала [Текст]: посібник / Йосио К., Який А., Сайто Ю., Сакамото С., Хаяси С. – Д.: АДЕФ-Україна, 2007. – 206с.
7. Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – №17. – Режим доступа: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1728>.
8. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности [Текст] / Д. Парментер. – М.: ЗАТ "Олимп-Бизнес", 2008. – 288 с.
9. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI столетия? [Электронный ресурс] / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – № 8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557>.
10. Система мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] // Интернет-портал «HR-life»: Все із життя HR мненджера. – 2011. – 15 жовтня. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/sistema-motivatsii-personala-v-zapadnoi-evrope-i-ssha>.