

ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКОЇ БЕЗТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

© Любомудрова Н.П., Смолінська Н.В., 2006

Розглянуто нові підходи до побудови систем мотивації персоналу в умовах сучасного підприємства. Основну увагу приділено аналізуванню гнучкої безтарифної системи оплати праці “РОС-квінта”. Практичне застосування цієї системи підвищує ефективність мотивації, встановлюючи чіткий взаємозв'язок заробітної плати працівника з кінцевими результатами роботи.

In the given article new approaches to construction of the systems of motivation of personal in the conditions of modern enterprise are considered. Basic attention is spared to the analysis of the flexible nontariffical system of labour payment – “ROS-quint”. Practical application of this system promotes efficiency of motivation, setting clear intercommunication of wages of worker with eventual job performances.

Постановка проблеми

Ефективне мотивування праці є однією із найбільш гострих проблем, які необхідно вирішувати в сучасному менеджменті. За традицією керівники вітчизняних підприємств розглядають систему мотивації як інструмент персональних виплат працівнику. І хоча більшість організацій розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу, проте ці програми не завжди працюють ефективно, оскільки не враховують особливості окремих працівників. Також слід пам'ятати і про демотивуючі чинники (наприклад: заробітна плата, нижча від середньоринкової, відсутність чіткої організаційної структури, нетактовна поведінка керівників тощо). Перед тим, як формувати будь-яку систему мотивації, варто усунути саме ці чинники.

На сьогоднішньому етапі основним мотивуючим чинником для більшості працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату відповідно до виконуваних ними функцій. Матеріальна мотивація на 90 % є основною на переважній більшості українських підприємств, і від того, наскільки справедливою і зрозумілою буде система винагород за працю, багато в чому буде залежати успіх діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Судячи з численних публікацій в українських і зарубіжних ділових виданнях, фахівці-розробники сучасних систем оплати праці (за усієї розмаїтості підходів) єдині в тому, що [1, 2, 3, 4]:

- Тарифно-окладна система застаріла і не відповідає реаліям сьогодення.
- Західні моделі стимулювання для нас, за рідкісним винятком, неприйнятні через непорівнянність зарплат з реальною вартістю життя. Саме тому матеріальне стимулювання на пострадянському просторі ще досить довго превалюватиме над нематеріальним. Останнє повинно тільки доповнювати перше.
- Спрямованість системи стимулювання повинна відповідати тактиці і стратегії управління підприємством, його підрозділами і персоналом. Пріоритетність завдань повинна визначатися не адміністративними методами (“накачуванням”), а мати об'єктивний економічний характер.
- Стимулюючі виплати повинні залежати від індивідуальних і колективних результатів.
- Їхні величини повинні бути для працівника істотними, значущими.
- Ріст заробітної плати щодо росту продуктивності праці (результативності) повинен бути регульованим відповідно до цілей планування.
- Система стимулювання повинна визнаватися працівниками зрозумілою, прозорою і справедливою.

Побудова системи мотивації здійснюється в руслі розроблення загальної стратегії організації. Але реалізація стратегії відбувається на конкретних робочих місцях, де існує персональна відповідальність працівника. Тому необхідно шукати оптимальний баланс між інтересами організації загалом і окремих співробітників, зокрема.

Система мотивації повинна корегуватися і доноситися до кожного працівника лінійними менеджерами, від підходів котрих залежить, якою стане ця система: мотивуючою чи демотивуючою.

Існує принциповий підхід у визначенні завдання системи мотивації: працівників слід мотивувати не так, як вважають за потрібне керівники підприємства, а так, як хочуть цього самі працівники. Іншими словами – створити оптимальні умови для забезпечення максимальної задоволеності роботою [3].

За останні роки на багатьох підприємствах ці завдання успішно розв'язуються за допомогою впровадження гнучких систем оплати праці як інструмента вдосконалення планування виробничо-господарської діяльності і управління персоналом. Із усього розмаїття гнучких систем застосування комісійної форми оплати праці, системи бонусів – тантьєм, участі в прибутках тощо найбільшою популярністю користуються системи стимулювання за досягнення кількісних результатів, якнайкраще прогнозованих.

Постановка цілей

З огляду на результати останніх досліджень з питань оплати та стимулювання праці доцільно проаналізувати сутність, позитивні та негативні сторони безтарифної багатокомпонентної системи оплати праці “РОС-квінта” і можливості її ефективного адаптування до задач конкретного підприємства.

Виклад основного матеріалу

Як правило, традиційне мислення і прагнення до економії на заробітній платі приводять до росту інших видів виробничих витрат. А в галузях промислового виробництва, де прямі витрати праці, а саме – на заробітну плату, – становлять незначну частину вартості продукції, економія на заробітній платі — типовий приклад непрофесійного менеджменту.

Заслугує на увагу концепція безтарифної багатокомпонентної системи оплати праці “Рос-квінта”, яка уможливує використовувати різні кількісні показники, як міру результатів праці та її якості [1].

Відповідно до вищезазначеної концепції заробітна плата кожного працівника визначається чотирма основними параметрами:

1. Ставка – планова (договірна) заробітна плата.
2. Співвідношення двох частин ставки: ЗПТ – оплати вартості витраченої праці і ЗПП – оплати за підсумки роботи.
3. Структура ЗПП (змінні компоненти заробітної плати):
 - ЗПЛ – за виконання особистих планів.
 - ЗПО – за результати роботи свого підрозділу.
 - ЗПС – за результати роботи суміжної служби або всієї організації (якщо функції працівника істотно впливають на них).
4. Обмеження (мінімум і максимум) заробітної плати.

У кожного працівника комбінація параметрів і компонентів заробітної плати повинна бути індивідуальною, відповідати його функціональним обов'язкам і показникам, на які він може впливати і за які несе відповідальність.

Розглянемо параметри такої заробітної плати докладніше.

Ставка встановлюється відповідно до “вартості” працівника на цільовому ринку праці. По суті ставка – оплата за компетенцію, тобто за знання, уміння, особистісні якості і потенціал працівника, які визначають його конкурентоспроможність на ринку праці.

Величина ставки повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівника потрібної кваліфікації і підготовки. Від середньоринкової зарплати вона може бути нижчою на 10–30 %, що створить у фахівця стимул до інтенсивної роботи, до росту кваліфікації і розширення спектра виконуваних завдань.

Упорядкувати, систематизувати величини ставок і їхнє співвідношення як усередині підрозділу, так і по всьому підприємству, можна по “Сітці співвідношень в оплаті праці на підприємстві”, що є частиною “РОС-квінта”.

Сітка скорочує кількість категорій посад до п’яти, а кваліфікаційних груп – із традиційних 20–30 до 10, що істотно пом’якшує проблему дисбалансу ставок у підрозділі, тобто системно упорядковує планові величини заробітної плати по всьому підприємству. Більше того, маючи інформацію про середньоринкові заробітні плати ключових посад, за допомогою такої сітки можна “від зворотного” встановити (уточнити) заробітну плату всього персоналу, що істотно скоротить витрати під час аналізу ситуації на ринку праці.

Співвідношення ЗПТ і ЗПП: частка заробітної плати за підсумками (ЗПП) у ставці залежить від значущості функцій працівника, тобто ступеня його впливу на підсумки виконання основних показників виробничо-господарської діяльності (ВГД) підприємства, його підрозділів або особистих планів: чим більша значущість функцій, тим більша частка.

Працівників відповідно до впливу їхніх функцій на кінцеві результати можна поділити умовно на три категорії (рис. 1):

- категорія «А»: функції безпосередньо впливають на результати ВГД (вище керівництво фірми, провідні менеджери і фахівці). Частка ЗПП в ставці може становити 65–85 %;

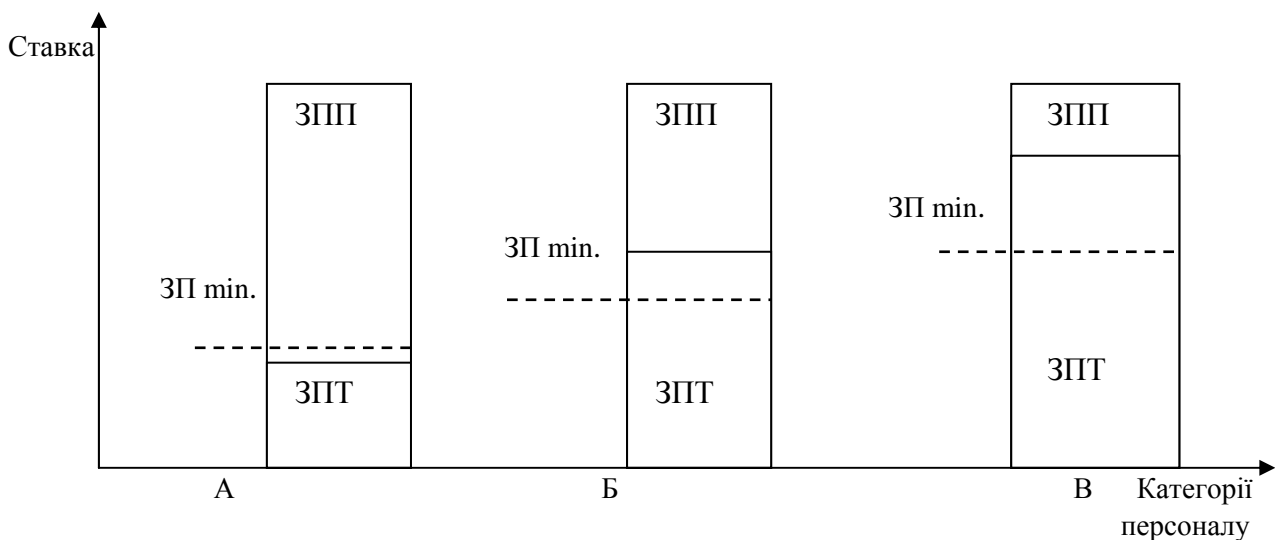


Рис. 1. Схема структури заробітної плати за категоріями персоналу розподілу (величина ставки умовно однакова; ЗП min. – величина мінімальної заробітної плати)

- категорія «Б»: функції опосередковано впливають на результати ВГД (фахівці основних підрозділів, керівники і провідні спеціалісти функціональних, допоміжних підрозділів), частка ЗПП відповідно – 35–65 %;
- категорія «В»: функції практично не впливають на результати ВГД; задача персоналу – якісне виконання чітко регламентованих функцій (бухгалтери, нормувальники, працівники складів, офіс-менеджери, ремонтники та інший обслуговуючий персонал), частка ЗПП становитиме 0–35 %.

Розмір заробітної плати за затрачену працю (ЗПТ) залежить від його частки у ставці і пропорційний до величини відпрацьованого часу, у тому числі з урахуванням надбавок за понаднормовані години.

Мінімальна і максимальна заробітна плата: у системі “Рос-квінта” ЗП min. відіграє роль обмеження зниження рівня заробітної плати за найнесприятливіших значень загальних підсумків, зниження ЗП за якість праці (про це — нижче). Тобто ЗП min. не допускає нарахування фактичної заробітної плати нижче встановленого мінімуму. Величина мінімальної заробітної плати залежить від статусу працівника, його цінності для організації.

Мінімум заробітної плати індивідуальний; він повинен не стільки забезпечувати працівникові соціальний захист, скільки утримувати потрібних, висококваліфікованих фахівців від бажання шукати нове місце роботи. Як правило, рівень ЗП min. встановлюється не нижче рівня прожиткового мінімуму або відповідати середньоринковому значенню.

У тих випадках, коли фактична заробітна плата (без обліку відпрацьованого часу) виявиться меншою від рівня ЗП min, визначається доплата до неї; якщо в цьому провина працівника – доплата є фактично авансовою виплатою, яка враховується під час наступних розрахунків.

ЗП max. – максимальний рівень заробітної плати – визначається максимальним рівнем підсумків, що потенційно можуть бути досягнуті колективними або індивідуальними зусиллями працівників.

Для кожного співробітника, а точніше, для кожної посади, вибирається своя структура ЗП, покликана встановити оптимальний і зрозумілий зв'язок ЗП із результатами, на які він впливає і за які несе відповідальність відповідно до своїх функцій (рис. 2).

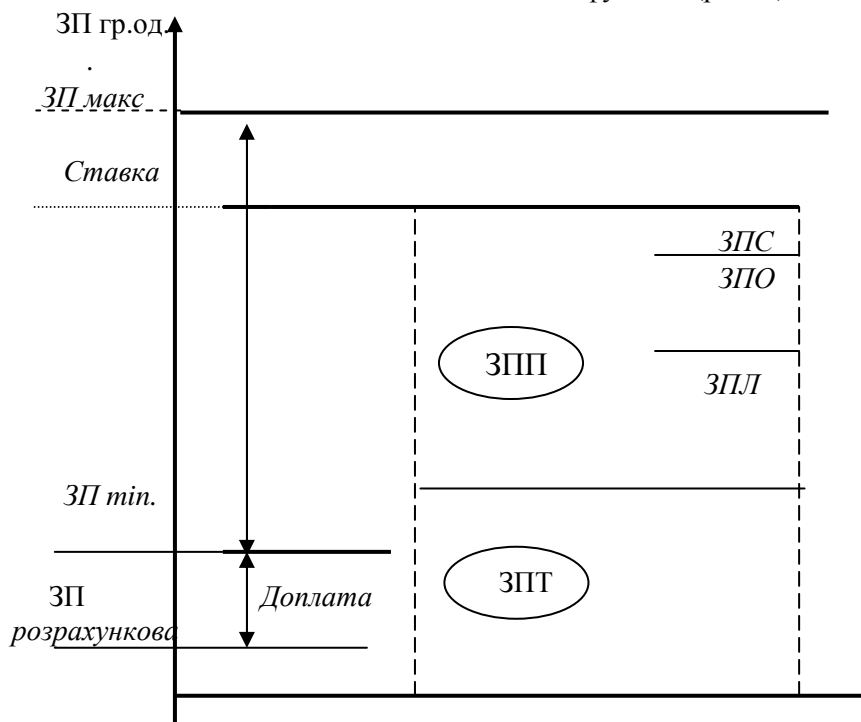


Рис. 2. Структура гнучкої безтарифної багатокomпонентної зарплати

На практиці залежно від ієрархічного рівня управління можна використовувати різні структури заробітної плати:

- у керівника вищої ланки управління – підсумки роботи підприємства:

$$\text{Ставка} = \text{ЗПТ} + \text{ЗПС};$$

- у керівника технічної служби, крім оплати за відпрацьований час (ЗПТ), можуть бути підсумки роботи своєї служби (ЗПО) і функціонально зв'язаного з ним виробничого підрозділу (ЗПС):

$$\text{Ставка} = \text{ЗПТ} + \text{ЗПО} + \text{ЗПС};$$

- у менеджерів з продажів, фахівців основних спеціальностей (підсумки виконання особистих планів і планів свого підрозділу):

$$\text{Ставка} = \text{ЗПТ} + \text{ЗПЛ} + \text{ЗПО};$$

- у розробників нової техніки і технології, проектувальників, працівників, для яких підсумки – якісний кінцевий результат, потрібно вищелювати творчу складову роботи і виробити критерії особистої результативності:

$$\text{Ставка} = \text{ЗПТ} + \text{ЗПЛ};$$

- у бухгалтера, системного адміністратора, диспетчера, секретаря, тобто в співробітників, задача яких — вчасне і якісне виконання визначених повторюваних функцій — оплата праці:

Ставка = ЗПТ.

П'ятим фактором, що впливає на фактичну заробітну плату, є *якість* праці працівника. Для контролю за нею кожна структурна ланка має перелік типових порушень і помилок під час виконання:

- а) нормативних вимог до всіх працівників організації (вимог трудової дисципліни і корпоративної культури, загальних вимог техніки безпеки тощо);
- б) нормативних вимог управлінської і виконавчої дисципліни конкретного підрозділу;
- в) специфічних для підрозділу професійно-функціональних норм.

Фактична заробітна плата працівника може бути автоматично зменшена на величину “депремії”, встановлену для кожного виду порушень і помилок. На практиці доведено, що організація контролю якості праці веде до різкого підвищення виконавчої і виробничої дисципліни в перший же місяць після впровадження системи.

Висновки

Головний критерій ефективності гнучкої системи оплати праці – її багатокомпонентність і універсальність у поєднанні кращих ознак почасової і відрядної форм. Для успішного впровадження гнучкої багатокомпонентної системи оплати праці “РОС-квінта” необхідно проводити якісний моніторинг ситуації на регіональному ринку праці (знання середньоринкових заробітних плат для визначення ставок як мінімуму для ключових працівників). Щоб система була дієвою та ефективною, слід удосконалювати систему планування за усіма структурними ланками підприємства. Наділення керівників підрозділів повноваженнями розподілу заробітку між своїми співробітниками дасть змогу автономізувати відповідальність кожного за результати роботи підрозділу загалом.

Перспективи подальших досліджень

Оскільки величини структурних компонентів такої заробітної плати є розрахунковими, то її використання є можливим для будь-якої категорії персоналу. Це, своєю чергою, дасть змогу автоматизувати усі можливі розрахунки, аналіз, моніторинг, що є важливим етапом управлінського обліку на сучасному підприємстві.

1. Ратнер Г. Как установить взаимосвязь зарплаты работника с личным вкладом и конечными результатами работы подразделения и предприятия? // Жур. Менеджмент: методология и практика. – 2004. 2. Аднзес И. Стратегии менеджмента // Жур. & Стратегии. – 2005. – №11. 3. Борисова Е., Громова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников / Жур. “Персонал-Микс”, ноябрь 2005. 4. Сірогатов А. Теория мотивации персонала // Жур. “Персонал”. – 2003. – №10. 5. Нерут А. Зароботная плата как средство управления персоналом // Жур. “Персонал”. – 2003. – №11. 6. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К., 2002. 7. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2001.