

УДК 331.2:65.012.61

Буковинська М.П.,

д.е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ФОРМУВАННЯ МОТИВУЮЧОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ - СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КОРПОРАЦІЙ

У статті розглядається формування оплати праці, яка мотивує працівників до підвищення продуктивності праці, покращення соціально-психологічного клімату у колективі та сприяє збереженню і зміцненню здоров'я кожного індивідуума, а також суспільства в цілому. Пропонується модель мотивуючої оплати праці, в основі якої механізм вирішення нагромаджених проблем по заробітній платі та регулювання соціально-трудова відносин в управлінні корпораціями. У процесі розробки мотивуючої оплати праці важливо проаналізувати фактори, які позитивно впливають на продуктивність праці та потреби персоналу, занести їх в реєстр і систематично розширювати.

Ключові слова: оплата праці, мотивація, продуктивність праці, здоров'я, фактори, соціально-психологічний клімат, результат.

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВИРУЮЩЕЙ ОПЛАТЫ ТРУДА – СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОРПОРАЦИЙ

Буковинская М.П.

В статье рассматривается формирование оплаты труда, которая мотивирует работников к повышению производительности труда, улучшению социально-психологического климата в коллективе и способствует сохранению и укреплению здоровья каждого индивидуума, а также общества в целом. Предложена модель мотивирующей оплаты труда, в основе которой механизм решения нагромаждающихся проблем по заработной плате и регулирования социально-трудовых отношений в управлении корпорациями. В процессе разработки мотивирующей оплаты труда важно проанализировать факторы, которые положительно влияют на производительность труда и потребности персонала, занести их в реестр и систематически расширять.

Ключевые слова: оплата труда, мотивация, производительность труда, здоровье, факторы, социально-психологический климат, результат.

FORMATION OF MOTIVATING WAGES ARE SOCIAL RESPONSIBILITY OF CORPORATIONS

Bukovinska M.

The article discusses the formation of wages that motivates employees to increase productivity, improve socio-psychological climate in the team and contributes to the preservation and strengthening of health of each individual and society as a whole. The proposed model motivating wages provided as a mechanism for solving the accumulated problems of wages and regulation social and labor relations in the management of corporations. In developing

motivating wages is important to analyze the factors influencing the productivity and staff needs, put them in the registry and systematically expanded. Corporation is also important to consider and eliminate factors that not motivate of employees due to: changes in organizational culture, developing a new system of rewards, reducing the gap in income and use of the system fair wages. Justice wage employees of the enterprise is seen as a value orientation as an important element of the production situation, corporate culture and as an independent factor in motivating employees.

Keywords: wages, motivation, productivity, health, factors, socio-psychological climate, result.

Постановка проблеми. Відхід держави від дріб'язкової регламентації соціально-економічних процесів у поєднанні з широкою економічною самостійністю організацій породили соціально-економічний вакуум. Ці обставини об'єктивно сприяли створенню внутрішніх правил і методів вирішення корпоративних проблем, за рахунок різкого зниження якості життя більшості населення України, безробіття, зниження чисельності населення тощо. За умов переходу до ринкової економіки регулювання оплати праці здійснюється за змішаною схемою: централізовано державою, на всіх рівнях регулювання соціально-трудова відносин – у рамках колективно-договірних відносин; на підприємстві – роботодавцями як в рамках колективно-договірного, а також двостороннього діалогу з працівником у процесі його найму (індивідуальний трудовий договір).

Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом, говориться у Конституції України [1].

Незбалансованість розвитку соціальної сфери і відсутність інститутів формування трудової мотивації породили безліч організаційно-управлінських проблем на корпоративному рівні. Саме ця обставина об'єктивно викликала до життя соціальні технології в корпоративному управлінні, як соціальний механізм регулювання взаємодії держави та бізнесу, оздоровлення соціально-трудова відносин на підприємствах та забезпечення національної безпеки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням корпоративної соціальної відповідальності присвятили свої роботи зарубіжні та вітчизняні вчені, а саме: Мільтон Фрідман, Аргі Керолла, Ю. Благова, С. Літовченко, Ю. Саєнко, Ф. Евдокімова, П. Яницький, Г. Назарова, Г. Попович, І Акімова, О Філіпченко та багато інших.

Одним із основних факторів росту продуктивності праці є справедливість в заробітній платі і її трудова мотивація. На сьогоднішній день існує небезпека суттєвого розриву в доходах населення та низький рівень доходів основної кількості населення, знецінення робочої сили, не виправдана диференціація в оплаті праці та низька її стимулююча роль у розвитку виробництва. Несправедлива оплата праці роз'єднує колектив, формуючи почуття заздрості і незадоволеність керівництвом.

Для вирішення цих проблем необхідно регулювання оплати праці орієнтувати на підвищення якості трудового життя персоналу, посилення його зацікавленості в досягненні максимальних результатів та реалізації творчого потенціалу на основі розробки мотивуючої оплати праці, що є основним фактором росту продуктивності та зниження витрат виробництва.

Мета статті. На основі дослідження показати, що в умовах глибокої кризи і недостатності коштів на підвищення заробітної плати, корпорації можуть розробити модель мотивуючої заробітної плати.

Основні результати дослідження. Світовий і вітчизняний досвід свідчать, що за останні роки на практиці склався ряд моделей гнучкої організації робочого часу, індивідуалізації їх застосування та підвищення ролі вільного часу, який розглядається як складова нетрадиційних методів посилення мотивації до праці.

Метод стимулювання «перерозподіл робочого часу», в останні роки набув значного поширення. Працівнику надається можливість самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм, збереження нормального виробничого процесу. Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або ковзний графік. Дуже поширені й ефективно застосовуються ковзні графіки роботи в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 80-х років їх використовували 75% фірм Франції, 69% - Нідерландів, 68% - ФРН, 66% - Швеції [2].

Оплата праці – унікальна категорія з потужним внутрішнім потенціалом, рівень якого, мабуть, складно з чим-небудь зіставити. Цей потенціал може виконувати як творчу, так і руйнівну роль у колективі та суспільстві. Якщо оплата праці за своїм розміром і організацією зацікавлює працівників, тоді вона буде колосальним чинником зростання виробництва та розвитку країни.

Головним принципом по відношенню використання дефіцитних та найбільш продуктивних ресурсів – висококваліфіковані фахівці – є їх максимізація. Першокласний персонал повинен завжди направлятися туди, де знаходяться головні сприятливі можливості [3].

Одним із механізмів вирішення нагромаджених проблем по заробітній платі та регулювання соціально-трудових відносин в управлінні корпораціями є формування мотивуючої оплати праці, як соціальної відповідальності бізнесу.

Кожна організація самостійно, може розробити для себе модель мотивуючої оплати праці з включенням необхідних елементів, які потрібні для розвитку персоналу та корпорацій.

Кількість елементів залежить від рівня корпоративної культури підприємства та видіння керівництва. У буквальному розумінні слова, «видіння» - це здібність бачити фізичні об'єкти. Але у більш широкому розумінні цього слова, це – здібність бачити більше, а ніж фізичне. Деколи ми називаємо це здібність «читати між рядками» - бачити важливість чогось, що приховано від інших[4]. Отже, кожна організація має своє видіння яке може бути закладено в моделі мотивуючої оплати праці у вигляді окремих елементів.

У модель мотивуючої оплати праці можна включати наступні елементи:

1. Розробка цілей оплати праці, які відповідають мотивації цілей підприємства. Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах. Значення цілей важко переоцінити. За свідченням Ансоффа, в США 98% усіх невдач в бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих чітких цілей. Враховуючи різючу нестабільність

зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна [5].

При формуванні мотивуючої оплати праці спочатку важливо визначитися з цілями корпорації, після чого на основі соціологічного дослідження, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища вибираємо стратегії, за допомогою яких будемо досягати поставленої мети.

У підрозділах, також як і в усій організації, необхідна розробка цілей. Наприклад, ціллю фінансового підрозділу може бути зменшення кредитних втрат до 1% від суми продаж. Підрозділ маркетингу в тій же організації може мати ціллю скорочення кількості скарг споживачів на 20% [6].

Окрім того, при розробці мотивації оплати праці потрібно провести декомпозицію цілі, тобто встановити цілі цехам, бригадам, робітникам, структурним підрозділам, відділам, співробітникам, довести до них норми часу, норми виробітку, нормативи і завдання.

2. Створення системи обліку мотивуючих факторів. Особлива роль у структурі мотиваційних факторів продуктивності праці належить заробітній платі. Заробітна плата – це основна частина фонду життєвих коштів працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості і якості затраченої праці, реальних внесків та залежна від кінцевих результатів роботи організації. У процесі розробки мотивуючої оплати праці важливо проаналізувати фактори, які позитивно впливають на продуктивність праці та потреби персоналу. До них можуть належати грошові виплати, можливість розвитку та підвищення рівня професіоналізму, самореалізація, цікава робота, робота у сильній управлінській команді, рівень корпоративної культури, бренд компанії, соціальний пакет, якісний рівень життя тощо, при цьому виявити побажання працюючих з усунення демотивуючих факторів. Мотивуючі фактори необхідно занести в реєстр і періодично, структурні підрозділи повинні звітувати перед керівництвом про їх збільшення.

3. Виявлення та усунення демотивуючих факторів. Соціально-психологічні чинники значно впливають на продуктивність праці, вони однаково можуть сприяти як зростанню, так і її зниженню.

До демотивуючих факторів, які негативно впливають на продуктивність праці, належать такі, як конфліктність, внутрішній дискомфорт, великий рівень стресу, невиконання обіцянок керівниками, недосяжні цілі і завдання, відсутність необхідних ресурсів для їх виконання, зрівнялівка, відсутність залежності від індивідуального вкладу працівника тощо. На підприємстві важливо врахувати і усунути демотивуючі чинники, наприклад за рахунок змін в організаційній культурі компанії, при розробці нової системи винагород, скорочення розриву в доходах тощо.

Високий рівень нерівності у розподілі доходів в Україні багато в чому пояснює масову бідність, що є серйозною перешкодою на шляху розвитку країни: реальна загроза для ефективного вирішення соціальних завдань у рамках національних проєктів у сфері охорони здоров'я, освіти, житлової політики.

4. Розробка зрозумілої і прозорої системи винагороди. Наявність справедливої структури оплати праці, об'єктивність закладених у ній відмінностей по заробітній платі, впливають на ставлення співробітників до роботи, їхню поведінку, ефективність трудової діяльності, а значить і на успіх компанії. Система винагороди повинна бути зрозуміла

співробітнику, тобто важливо, щоб він зміг підрахувати, скільки праці потрібно для досягнення мети і яку винагороду за це можна отримати.

Заробітна плата залежить від результатів діяльності співробітників: виконання планів випуску продукції, плану по асортименту, дотримання нормативу за витратами, та інших. Для кожної посади організація може розробити, наприклад, чотири рівні їх діяльності – неприпустимий, низький, плановий, рівень лідерства. При досягненні показників того чи іншого рівня виплачується певний відсоток до окладу, наприклад, при неприпустимому рівні встановлюється 0% премії, низькому – 10%, плановому – 30% і при рівні лідерства – 40%. Якщо система винагороди зрозуміла і прозора, то співробітники розуміють, як змінити свою поведінку, щоб отримати більшу винагороду. При прозорій системі винагороди ступінь відданості працівників і менеджерів збільшується у рази.

5. Створення системи справедливої оплати праці. Головним показником, що досить об'єктивно відображає становище найманого працівника, є оплата праці. Більше 90% працівників у різні роки досліджень постійно вказували на значимість мотиву заробітку як лідируючого, випереджаючого на порядок усі інші мотиви праці. На роль важливого фактора, для розуміння сучасних процесів заробітної плати, пропонується фактор справедливості в оплаті праці.

Справедливість системи оплати праці, як цінність будь-якого суспільства, припускає відповідність винагороди трудовому внеску працівника на рівні окремого підприємства. Якщо винагорода несправедлива, то можливими наслідками можуть бути: мінімальне докладання зусиль у своїй діяльності, демотивація співробітника, втрата ним інтересу до роботи, пошуки паралельних доходів, злочинство, інтриги, звільнення тощо.

Справедливість в оплаті праці співробітників підприємства розглядається як ціннісна орієнтація, як важливий елемент виробничої ситуації, корпоративної культури і як самостійний фактор мотивації праці найманих працівників. Тому, щоб у працівників було почуття справедливості в оплаті праці, необхідно установити залежність розміру оплати праці від кількості і якості виробленої продукції (наданих послуг) та їх кваліфікації. При цьому критерієм справедливості оплати праці є її порівняння з оплатою праці інших працівників у своєму колективі і на інших підприємствах, що виконують аналогічну роботу.

Отже, чим сильніше працівники відчувають, залежність розміру оплати праці від їх кваліфікації та фактичного результату праці, тим вище почуття справедливості в оплаті праці. При такому підході можливо зробити висновок, що чим вище відчуття справедливості оплати праці у працівників, тим вище рівень задоволеності роботою, вищі показники трудової віддачі, інтересу до роботи, ступінь самовіддачі, надання допомоги по роботі своїм колегам тощо.

6. Розробка системи винагороди за індивідуальні та колективні результати. Командній взаємодії ми можемо повчитися у слизовиків. Можливо тому що, не маючи мозку, вони не здібні наслідувати логіці Аристотеля? Вид слизовиків живе у гнилому листі в лісі у вигляді окремих організмів, які харчуються бактеріями яких вони поглинають усім своїм тілом. Як тільки харчуватися нічим, відбувається унікальне. Вони об'єднуються, в одне ціле, утворюється слизовик 2 мм... Організми не конкурують між собою, не саботують і не пробують зробити все по своєму. Вони ведуть себе без посадових інструкцій, нормативних показників або планів. І все ж таки кожне маленьке створіння бездоганно відіграє свою роль.

На превеликий жаль, приходиться визнати, що коли справа заходить про необхідність спільного групового зусилля, ця слизь веде себе більш ефективно, ніж ми. Ми боремося за першість і не хочемо нікому підкорятися. Завидна командність слизовиків «вмонтована» в їх гени. Більшість наших моделей поведінки також «вбудовані» в нашу генетику з допомогою «егоїстичних генів» [7].

У сучасних умовах діяльності підприємств виникає необхідність формування розміру заробітної плати працівників з урахуванням кінцевого результату всього колективу та їх індивідуальної діяльності. У цьому випадку їх стимулюють за надання взаємодопомоги, підтримки колег, правильну розстановку пріоритетів, розподіл ресурсів, посилення групової кооперації, формування колективного інтересу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства тощо.

При розробці кадрової політики підприємство приймає одну з форм стимулювання за результати діяльності підприємства: стимулювання за збільшення доходу; стимулювання за підвищення продуктивності; заохочення за зростання прибутку; стимулювання за участь у капіталі та інші. Підприємства, які реалізують системи стимулювання за результати діяльності досягають високих результатів і забезпечують підвищення ефективності виробництва на підприємстві. Винагорода за колективні результати праці передбачає застосування таких систем пайового розподілу отриманого ефекту, за яких додатково до заробітної плати, що включає в себе тарифну ставку (оклад), надбавки і премії за індивідуальні результати праці, працівник отримує винагороду, розмір якої залежить від результатів діяльності колективу.

У компанії Нукор (США) гарантований заробіток – близько \$ 10 за годину, але бонус за випуск якісної продукції всією зміною може збільшити реальний дохід працівника втричі. Така система дозволяє забезпечити досягнення загальної мети: компанії – прибуток, а працівникам – високу зарплату.

7. Контроль за своєчасністю виплати заробітної плати

У даний час в оплаті праці та її організації накопичилося багато гострих проблем і недоліків, які значною мірою знижують результативність організацій. Однією з таких проблем є затримки з виплатою заробітної плати. Відповідно до трудового кодексу, колективного і трудового договору, заробітна плата виплачується не рідше, ніж кожні півмісяця. При збігу дня виплати з вихідним днем або неробочим святковим днем виплата заробітної плати проводиться напередодні цього дня. Оплата відпустки проводиться не пізніше, ніж за три дні до його початку. Терміни виплати як постійної, так і змінної частини зарплати повинні бути відомі усім співробітникам.

Затримка з виплатою постійної або змінної частини заробітної плати не тільки знижує мотивацію співробітника на досягнення результатів у майбутній період, але і може викликати демотивацію, роздратування, незадоволеність і, як наслідок, відсутність лояльності до організації та звільнення цінних фахівців. Затримка виплати заробітної плати негативно позначається на якості трудового життя, соціально-економічному розвитку підприємства, і може бути причиною соціальних потрясінь, тому підприємства повинні чітко дотримуватися термінів виплати заробітної плати, а при необхідності залучати банківський кредит.

8. Створення системи застосування нематеріальної винагороди. Нематеріальні мотивації – це винагороди, які не стосуються оплати праці. Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення матеріальних потреб. Згодом людина стала працювати, щоб задовольнити різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

Для залучення співробітників до праці велике значення мають нематеріальні цінності, наприклад, бренд компанії, уважне ставлення керівника, сприятливий психологічний клімат у колективі, усне заохочення, похвала, оголошення подяки перед колективом тощо. Менеджерам слід дякувати співробітників за великі досягнення, говорити треба про успіхи, а не про поразки, підкреслювати користь цього досягнення для бізнесу, показувати значимість співробітника для організації, використовувати такі мотивуючі фактори, як словесне заохочення, наприклад, «дякую», «я ціную твої зусилля», «я в тебе вірю, у тебе все вийде», «у мене ніколи б не вийшло так добре». Поряд із цим, потрібно розширювати вплив своїх заступників на діяльність організації даючи їм можливість самостійно приймати рішення, представляти вашу компанію на різних заходах, установлювати високі, але реальні вимоги до виконавців, перед критикою знайти і підкреслити позитив, закінчувати діалог також на позитиві.

Головний фактор мотивації: атмосфера визнання результатів, яка сприяє одержанню радості і гордості за одержані успіхи. Реалізація моральних стимулів через інвестиції в людський капітал дозволить організаціям покращити фінансове становище, підвищити корпоративну лояльність, інтегруватися на світовий економічний ринок, забезпечити конкурентоспроможність персоналу, організації та інше.

9. Контроль за рівнем зарплати на підприємствах конкурентів і підтримання конкурентоспроможності зарплати. З розвитком конкуренції, утримати висококваліфікованих співробітників на підприємстві досить важко, тому кожна організація намагається продумати, що такого вона може запропонувати працівникові, чого немає у інших роботодавців. У зв'язку з цим, вітчизняні корпорації поступово починають розуміти, що для того, щоб бути гнучкими і реагувати на потреби клієнтів, необхідно більше приділяти уваги своїм співробітникам, як найбільшій цінності компанії. Керівники розуміють, що ринок висококваліфікованого персоналу зараз уже «порожній» і тепер необхідно розвивати той персонал, який уже є в організації, тобто збільшувати заробітну плату, розробляти мотивації, схеми надання пільг і компенсацій, удосконалювати трудові відносини, займатися підготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, забезпечувати гарантії і компенсації – усе це швидко переходить у розряд першочергових турбот і роздумів верхньої ланки управління.

Для забезпечення конкурентоспроможності зарплат необхідно хоча б раз на рік проводити аналіз ринку зарплат, бажано отримати інформацію про рівень зарплат у конкурентів. Зарплата має бути конкурентоспроможною, інакше можна втратити цінних або дефіцитних співробітників. Після отримання інформації потрібно привести зарплату до ринкового рівня, особливо цінним співробітникам, що представляють так званий людський капітал, тобто збільшити на 10-15% винагороду. Для них це буде стимулом для переходу на систему оплати праці за результатами та підвищення ефективності їх діяльності.

10. Розробка системи залучення персоналу до проведення організаційних змін в оплаті праці. Будь-яка зміна в оплаті праці – це дуже складний процес. Неможливо дати просту інструкцію, як керувати організаційними змінами. Не існує спеціальних шаблонів їх

проведення і немає готових рішень проблем. Запорукою успіху проведення змін є дотримання принципів управління такими процесами.



Рис.1. Класифікація моральних стимулів

По-перше, необхідно організувати обговорення нової системи винагороди із залученням співробітників, а особливо топ-менеджерів. Слід повідомити в письмовій формі про причини, що викликали необхідність таких змін, не пізніше ніж за два місяці до їх запровадження.

По-друге, внести до проекту результатів пропозиції від працівників, що буде сприяти зниженню спротиву співробітників по відношенню запропонованих змін.

По-третє, протягом цього терміну виплачувати заробітну плату за старою системою і надавати дані за новою. Це дасть можливість звернути увагу співробітників на зміни заробітної плати та зробити правильні висновки.

По-четверте, спочатку запровадити нову систему на одному підприємстві і тільки потім на інших.

По-п'яте, розробити документацію щодо змін: «Коллективний договір», «Положення про систему оплати й стимулювання праці персоналу», «Правила внутрішнього трудового розпорядку», «Програму підготовки персоналу до проведення змін»; анкету (щоб з'ясувати ступінь задоволення і виявити мотиваційні фактори)[8]. Така система дій, зі сторони керівництва, дасть можливість провести організаційні зміни з питань заробітної плати та на цій основі підвищити ефективність кадрових рішень.

Висновки. Ураховуючи висновки по кожному елементу зокрема слід відзначити, що формування моделі «мотивуюча оплата праці» є соціальною відповідальністю корпорацій з допомогою якої регулюються взаємовідносини працівників та роботодавців, поліпшується лояльність співробітників до керівників та організації, підвищується продуктивність праці і,

що є дуже важливим, при наявності фактичної оплати праці працівники працюють стабільно без підвищення показника «плинність кадрів» з приводу незадоволення умовами праці.

Мотивуюча оплата праці позитивно впливає на соціальний добробут працівників, на стан їх здоров'я, удосконалення соціально-трудових відносин у колективі, зростання показників виробництва корпорації, скорочення «відтоку мозку» за кордон, що безпосередньо впливає на економічну стабільність і національну безпеку країни.

1. Конституція України від 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 30. — С. 43-48.
2. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами : [навч. посіб.] / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. — К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. — 358 с.
3. Друкер П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер; [пер. с англ.]. — М.: ИД «Вильямс», 2008. — 138 с.
4. Дорнан Дж. Стратегия достижения успеха. Network Twenty One / Дж. Дорнан; [пер. с англ.]. — М.: «АБЦ Пресс», 1997. — 116 с.
5. Агропромгрупа «Пан Курчак» : офіційний сайт : [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.panurchak.ua/index.php>.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. — М.: «Дело», 2004. — 800 с.
7. Джейкобс Ч. НеЙроменеджмент / Ч. Джейкобс; [пер. с англ.]. — К.: Companion Group, 2010. — 208 с.
8. Буковинская М. П. Социальные технологии как способ регулирования трудовых отношений в корпорациях : дисс. ... доктора экон. наук : 08.00.05 / Буковинская Мария Петровна. — М., 2008. — 363 с.