

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Формування мотиваційної системи підприємства

ДИПЛОМНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 6 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

Прізвище І.Б. Чурко О.

Науковий керівник:

д.е.н., професор **Антохов А. А.** _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування №__
від «__» грудня 2021 р.

Зав. кафедри _____ проф. Галушка З.І.

Чернівці - 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ I. Аналіз теоретичних і практичних підходів до формування системи стимулювання діяльності персоналу на підприємствах

- 1.1** Роль мотивування та стимулювання у діяльності організації
- 1.2.** Методи та системи покращення роботи підлеглих
- 1.3.** Досвід зарубіжних компаній в сфері мотивації і стимулювання

РОЗДІЛ II. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ І ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

- 2.1.** Особливості управління персоналом в компаніях телекомунікаційної галузі в сучасних умовах
- 2.2.** Принципи та методика побудови компонент ціннісної мотиваційної моделі як індикатора оцінки результатів праці в системі управління персоналом
- 2.3** Аналіз формування можливої системи стимулювання персоналу як підходу до ефективної оцінки результатів праці на ІП «ІНТЕЛЕКТ»

РОЗДІЛ III. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МОДЕЛЮВАННЯ ЦІННІСНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ФОРМУЛИ ІП «ІНТЕЛЕКТ»

- 3.1.** Практична реалізація концепції управління персоналом та мотивації на основі компонент ціннісного рівня і ціннісного вкладу
- 3.2.** Методика побудови системи стимулювання праці на основі компоненти ціннісного мотиву для ІП «Інтелект»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За останні десятиліття проблема розробки мотиваційної системи підприємства набула особливої значущості. Актуальність її зумовлена відсутністю однакової теоретичної і методологічної бази, яка регламентує процеси оцінки результатів праці працівників, побудови систем стимулювання, формування трудової винагороди; недостатньою уніфікацією системи критеріїв, які враховують галузеву специфіку функціонування підприємств; дефіцитом досліджень, які оцінюють відмінні характеристики поведінки різних поколінь груп працівників

Система стимулювання, організована з урахуванням стратегічних цілей компанії, її внутрішніх характеристик і особливостей зовнішнього середовища (наприклад, галузі або економічної кон'юнктури), потреб і потреб працівників, сприяє не тільки розвитку компанії, але і створює у працівників відчуття справедливості оцінки результатів праці та її оплати і пов'язаної з цим задоволеності. Таким чином, проблема розробки методичного забезпечення управління персоналом і вдосконалення систем стимулювання представляє собою безсумнівну актуальність.

Ступінь розробленості наукової проблеми. Дослідження питань мотиваційної системи підприємства і оцінки результатів праці проводились такими економістами як Адам Сміт, Давид Рікардо, Йозеф Шумпетер і продовжують цікавити дослідників і донині. Не тільки економічні умови змінюються, але і поведінка людини змінюється з плином часу і це призводить до старіння механізмів матеріальної мотивації, що вимагає постійних теоретичних досліджень і практичної коригування.

Сучасні теоретичні питання мотиваційної системи підприємства в Україні і світі знайшли своє відображення в численних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як Кузьміна О. Є., Кредісова А. І., Яцури В., Черкасова В. В., Немцова В. Д., та ін. Кожен із цих науковців

розглядає мотивацію, як психологічну категорію, котра викликає заохочення до праці.

Широко у своїх працях висвітлюють поняття та значення мотивації, такі вчені як: Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Завадський Й. С., Грифін Р., Яцура В., Черкасов В. В.

Метою магістерського дослідження є розробка теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування мотиваційної системи підприємства на основі оцінки результатів праці працівників. Реалізація мети дослідження зажадала постановки і вирішення низки основних завдань:

- виявити передумови трансформації підходів до управління на основі дослідження Теорії поколінь і Теорій управління і встановлення їх зв'язків;
- дослідити існуючі підходи до формування систем стимулювання з точки зору управління персоналом;
- визначити методологічну основу формування ефективної системи оплати праці, розширити уявлення про процеси нематеріального стимулювання в системі управління персоналом організації;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки результатів праці в телекомунікаційній галузі як основи формування мотиваційної системи підприємства, побудованої на принципах матеріальної мотивації та стимулювання праці працівників;
- запропонувати алгоритм дій по формуванню інструментарію матеріальної і нематеріальної мотивації та стимулювання праці в методичному забезпеченні управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційної системи підприємства як основи методичного забезпечення управління персоналом.

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, що складаються з приводу формування мотиваційної системи підприємства в організації телекомунікаційної галузі.

Теоретичну і методологічну основу дослідження складають праці класиків економічної, управлінської, соціологічної та філософської думки,

результати фундаментальних і прикладних досліджень сучасних провідних зарубіжних і українських організацій і дослідників, які присвячені вивченню проблем оцінки результатів праці та трудової мотивації в цілому; матеріального стимулювання в контексті управління персоналом, аналізу актуальних проблем і особливостей стимулювання на основі системи ключових показників діяльності, а також розгляду теорій управління і характеристик трудової поведінки різних груп. Для вирішення поставлених в роботі завдань використовувалися методи моделювання, принципи формальної логіки, методи економічного, порівняльного і графічного аналізу, наукових узагальнень і інші.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти, проекти законів України, конвенції та щорічні звіти міжнародних урядових і неурядових організацій, методичні документи, ресурси в мережі Інтернет, матеріали тематичних конференцій, а також аналітичні матеріали зарубіжних і вітчизняних інформаційних і рейтингових агентств.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ I. Аналіз теоретичних і практичних підходів до формування системи стимулювання діяльності персоналу на підприємствах

1.1. Роль мотивування та стимулювання у діяльності організації

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів та потреб людини до правильного використання стимулів до праці. Давайте розглянемо ці поняття.

Мотиви (motif - фр.) спонукальна причина, привід до тієї чи іншої дії - це сукупність психічних рушійних причин, що зумовлюють поведінку, дію та діяльність людей. В основі мотивів лежать потреби, інтереси, схильності та переконання. Мотив не лише спонукає людину до дії, а й визначає, як це буде здійснено. Розуміння мотивів дає можливість менеджеру усвідомити суб'єктивні рушійні причини, якими керується людина своєї діяльності.

Поведінка людини визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, в якій мотиви можуть перебувати у певному відношенні один до одного за ступенем їхнього впливу на поведінку людини. Стан різних мотивів, що зумовлюють поведінку людей, утворює його мотиваційну структуру. У кожної людини вона індивідуальна та обумовлюється безліччю факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо. Мотиваційна структура окремої людини має певну стабільність. Однак вона може змінюватися, зокрема, свідомо у процесі виховання людини, її освіти.

Звідси дамо визначення поняття «мотивування»: мотивування - це процес на людину для спонукання його до певних дій у вигляді пробудження у ньому певних мотивів. Мотивування - серцевина управління людиною. Ефективність управління багато в чому обумовлюється тим, наскільки успішно здійснюється саме мотивування.

Тому менеджер, знаючи те, які мотиви лежать в основі дій його підлеглих, може спробувати розробити ефективну систему форм та методів управління людиною.

Залежно від цього, які у своїй переслідуються мети, які завдання мотивування вирішує, виділяють основні типи мотивування. Так, за допомогою зовнішніх впливів на людину привидяться конкретні мотиви, що спонукають людину до певних дій, що призводять до необхідного результату. При цьому важливо точно знати,

які мотиви здатні спонукати людину до бажаних дій, а також як викликати ці мотиви. Цей тип мотивування схожий на торгову угоду: «Я даю тобі те, що тобі треба, а ти надаєш мені те, чого я потребую». Якщо у двох сторін не виявляється точок дотику, процес мотивування немає місця.

Інший тип мотивування орієнтується формування конкретної мотиваційної структури людини. Тут основна увага звертається на розвиток та посилення необхідних мотивів дій людини, або обмеження дії мотивів, що заважають ефективному управлінню людиною. Даний тип мотивування має характер виховного та освітнього і може бути не пов'язаний з конкретними діями, які передбачається отримати від людини як результат її діяльності. Подібне мотивування пов'язане з великими зусиллями, потребує багатьох знань та здібностей для його реалізації. Його результати, як правило, набагато вищі за результати першого типу мотивування. Підприємства, які використовують його у своїй практиці, набагато успішніше керують своїми співробітниками.

Різні типи мотивування не можна протиставляти один одному, оскільки зазвичай за керівництва, практично прагнуть поєднувати переваги цих типів мотивування.

Тепер розглянемо такі поняття як стимул та стимулювання. Роздратування мотивів відбувається під увагою стимулів (stimulus – лат.) – загострена палиця, якою у стародавньому Римі поганяли тварин. Стимули виконують роль важелів впливу чи носіїв «роздратування», викликають дію певних мотивів. Як стимули виступає те, що людина хотіла б отримати в результаті певних дій. Розрізняють 4 основні види стимулів: примус, матеріальне, моральне заохочення та самоствердження.

Стимули є інструментами, що викликають дію певних мотивів. Як стимули виступають якісь предмети, дії інших людей, носії зобов'язань та можливостей, все те, що може бути запропоновано людині як компенсацію за її дії, або те, що він хотів би придбати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів несвідомо. У ряді випадків його реакція може і не піддаватися свідомому контролю.

Реакція різні стимули неоднакова в різних людей. Звідси стимули немає абсолютного значення, якщо люди здатні реагувати ними. Так, в умовах сильної інфляції заробітна плата гроші багато в чому втрачають роль стимулів і вже обмежено використовуються в рамках управління людьми.

Використання різноманітних стимулів для мотивування людей і надає процес стимулювання, який має різні форми. Однією з найпоширеніших є матеріальне стимулювання. Роль останнього в обстановці ринку є особливо значною. Тут важливо правильно оцінювати ситуацію, в рамках якої матеріальне стимулювання реалізується, намагатися не перебільшувати його можливості з огляду на те, що людина характерна дуже складною системою потреб, інтересів, пріоритетів та цілей.

У сучасній теорії управління персоналом представлено велику кількість класифікацій стимулювання. Найбільш повною, з погляду, є класифікація, представлена на рис. 1.1.

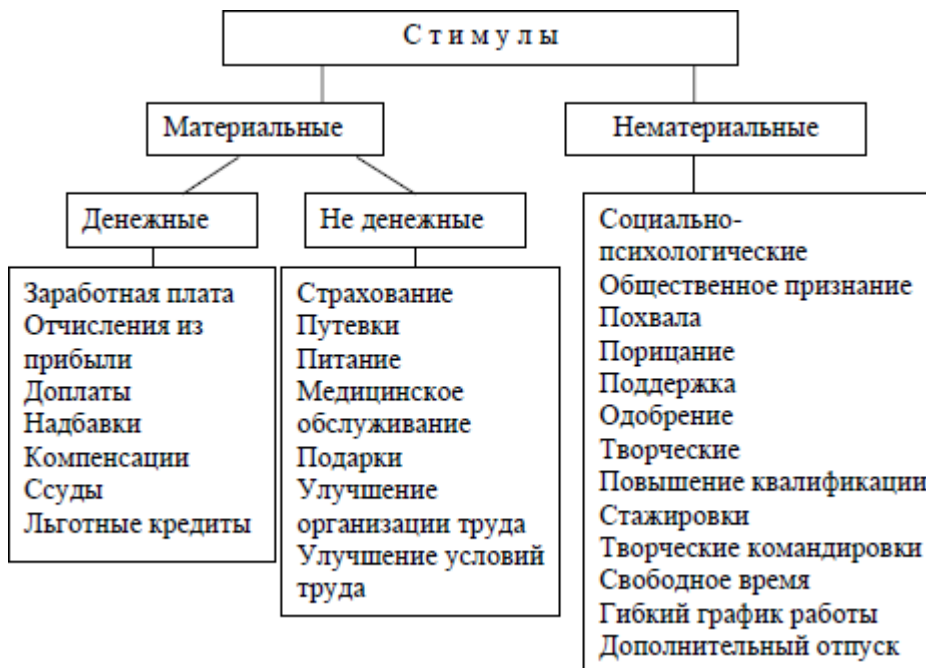


Рис.1.1 Різновиди стимулів

Конкретизуємо кожну складову різновиду стимулів:

1) Негативні стимули:

- зауваження, попередження, догани;
- Штрафи, відшкодування збитків;
- зниження окладу, розряду, переведення на оплачувану роботу, зниження на посаді;
- зниження премії, річної винагороди;
- перенесення черги отримання благ від організації;
- відмова у позиці, кредиті;
- перенесення відпустки на незручний час;
- громадське осуд, сатиричні стінгазети і листки, вимпели для відстаючих, звання та ін;
- загроза звільнення.

2) Матеріальні фінансові стимули:

- змінна частина зарплати, яка від виконання конкретних показників результату праці;
- доплати та надбавки;

- цільові премії;
- підвищення на посаді.

3) Матеріальні не грошові (натуральні) стимули:

- житло;
- автомобіль, гараж, паркінг;
- земельну ділянку, дача;
- місця у дитячих закладах;
- путівки до місць лікування та відпочинку, туристичні;
- дієтичне харчування;
- дефіцитні товари;
- телефон;
- позички, кредит;
- право роботи за сумісництвом;
- екскурсії та відрядження з обміну досвідом;
- цінні подарунки;
- право придбання в організації товарів та послуг;
- надання працівнику (та членам його сім'ї) права користування

благами, які перебувають у власності організації;

- переведення в іншу організацію;
- право змінити професію у межах організації;
- можливість навчання.

4) Моральні стимули:

а) Моральні заохочення загальної дії: подяка; почесна грамота; фотографія на дошку пошани; заслужений працівник; ордени та медалі; вищі звання; наставник молоді.

б) Цільові еталонні заохочення: відмінник якості; колектив високої культури

в) Цільові заохочувальні змагання: переможець змагання; найкращий за професією; переможець конкурсу; рекордсмен; чемпіон; «Перемога у змаганні сама собою є заохочення».

5) Організаційні стимули:

- максимальна автономія у роботі;
- самоконтроль якості та результатів роботи;
- вільний порядок роботи, вільні дні;
- додаткове розпорядження ресурсами;
- Контрактна форма найму.

б) Участь у співвладі та управлінні:

- участь у співвладі: участь у прибутку; участь у капіталі.
- участь в управлінні: повне та своєчасне інформування працюючих; участь у виробленні рішень; участь у ухваленні рішень.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивування, але, зазвичай, в повному обсязі дослідники свідчать про цю відмінність. Різниця полягає в тому, що стимулювання виступає засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивування. Концепція стимулювання ґрунтується на застосуванні стимулів як зовнішніх впливів на людину для координації її діяльності (наприклад, застосування покарання, заохочення, підвищення на посаді тощо).

Крім стимулювання до мотивації відносять такі зусилля менеджера, спрямовані формування певної мотиваційної структури працівника. Чим вище рівень розвитку людських відносин в організації, тим рідше як інструмент управління людьми використовується стимулювання. Менеджер повинен розвивати та посилювати позитивні мотиви працівників та послаблювати небажані. За допомогою виховної та загальноосвітньої роботи він організує таку мотиваційну структуру працівників, яка надалі не потребує додаткового стимулювання.

Таким чином, застосування виховання та навчання, як одного з методів мотивування людей, призводить до того, що самі члени виявляють зацікавленість у справах організації, не отримуючи відповідного стимулюючого впливу. При цьому, чим вищий рівень розвитку

відносин в організації, тим рідше як засоби управління людьми застосовується стимулювання.

1.2. Методи та системи покращення роботи підлеглих

У будь-якій організації менеджери повинні постійно обмірковувати можливі способи покращення роботи та мотивації людей, які працюють з ними. Немаловажну роль тут грає те, що навіть не найефективніші, а іноді й просто показові проекти привертають загальну увагу (хоча часто й необґрунтовані надії) залучених у проект службовців. Існують всілякі прості способи зміни роботи, які могли б призвести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співробітництво та ентузіазм з їхнього боку.

Методи вдосконалення параметрів роботи ґрунтуються на підвищенні різноманітності умінь та навичок. Тут важливо пам'ятати, що саме розмаїття навичок, а не просто розмаїтість сама по собі принципова. Якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навичок, необхідно шукати спосіб стимулювати потреба до збільшення їх кількості.

Повинні зазначити, що не завжди співробітники зустрінуть з ентузіазмом збільшення різноманітності. Так монотонна робота дозволяє працівникам розмовляти у процесі її виконання, але варто внести елемент різноманітності, розмови стануть скрутними, водночас не буде жодних компенсацій із боку самої роботи.

Працівникам також необхідно дати відчуття визнання навичок, що використовуються ними, тобто потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам з метою публічно оголосити про виняткову цінність даного навички у працівника.

Такий підхід, як правило, стимулює працівника на вдосконалення навичок, розширення діапазону його здібностей.

Отже, розглянемо деякі методи покращення роботи підлеглих:

1. Підвищення цілісності роботи.

Як зазначалося, працівники відчують більше задоволення від роботи, яка має певний видимий результат. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуто за рахунок додавання до нього пов'язаних із ним завдань. Це, зазвичай, якісь підготовчі чи заключні операції, які виконуються різними людьми. Навіть процес контролю якості роботи значно підвищує цілісність.

Необхідно також пам'ятати те, що додавання робочих операцій нижчого рівня, які роблять роботу більш цілісною, зазвичай зменшують рівень мотивації та викликають почуття ворожості з боку працівників. У разі труднощів із забезпеченням «змісту» роботи краще цю операцію автоматизувати. Однак навіть тут можливе впровадження деяких змін. Так роботі з виробництва ідентичних предметів можна надати цілісність, якщо деталі укладати в коробку, а потім вносити коробку до місця призначення. Працівник стає відповідальним за підготовку сировини. Об'єднання кількох операцій на одну завершену роботу покращить багато показників роботи - від тимчасових, до стимуляційних. Однак важливо вчасно зупинитись і не доручати всю роботу одному виконавцю.

2. Підвищення важливості праці.

Якщо працівник чітко розуміє, як конкретно будуть використані результати його праці, він починає відчувати важливість своєї роботи, що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи за хорошої її якості. Працівник завжди прагне знати, для чого він виконує ту чи іншу роботу. Тому при формулюванні будь-якого завдання менеджеру необхідно згадати про цілі, які реально будуть залежати від швидкості та якості виконання даної роботи та як ця робота «вливається» у роботу підприємства загалом. Після виконання роботи виконавець чекатиме на результат.

3. Збільшення автономії.

Робота менеджера полягає у вирішенні завдань різного рівня ваги. Передача деяких управлінських функцій нижчого рівня підлеглим несе

подвійний ефект - концентрує зусилля менеджера на вирішенні проблем вищого рівня і водночас позитивно впливає на мотивацію працівників. Передача права прийняття рішень нижчого рівня підлеглим може досліджуватися як благо, за умови, що вони навчені і правильно розуміють усі особливості роботи, у тому числі, де отримати необхідну інформацію, та в який момент прийняти рішення.

За умови знання підлеглими всіх вимог та інструкцій, що діють в організації, менеджер може надати можливість самостійної постановки основних цілей своєї роботи. Навіть якщо вони постійно беруть участь у процесі прийняття важливих рішень, набагато більша ймовірність того, що вони відчуватимуть відповідальність за роботу і відчуватимуть успіх при успішному її виконанні. Реально це реалізується за допомогою системи професійних співбесід. У ході таких співбесід необхідно запобігти ситуації, коли працівник ставить перед собою нереальні цілі, які свідомо не можуть бути реалізовані з будь-яких причин, що залежать, у тому числі від поточного стану справ підприємства.

Інструменти, матеріали та обладнання, а також методи їхнього використання утворюють ще одну область, де можна збільшити самостійність. Найчастіше працівники немає права відмовитися навіть від неякісних засобів праці. Неважко припустити до чого це може призвести у разі, якщо далі в процесі технологічного процесу передбачено контроль якості. Адже обов'язок контролерів це пред'явити скарги тим, чиї компетенції не відповідають стандарту. Якщо менеджер визначає, як і яким обладнанням користуватися працівникам, він зможе врахувати індивідуальні особливості кожного працівника. Зазнаючи навіть незначних незручностей, і, водночас, позбавлених волі вибору, працівники незабаром втратять мотивацію до виконання роботи. В ідеалі вони також повинні відповідати за обслуговування та ремонт обладнання, яке вони використовують.

Час є надзвичайно важливим чинником у всіх видах роботи. Якщо людина не має достатньо часу для якісного виконання роботи, вона вважатиме,

що на неї не варто витрачати часу та зусиль. Доручення роботи заздалегідь надає працівникам значну автономію у виборі часу. У нього з'являється можливість розміщення пріоритетів, планувати роботу з урахуванням своїх схильностей, а отже, отримувати більше задоволення. Темп виконання роботи також істотно впливає на мотивацію. Тому менеджер має прагнути зниження монотонності основних напівавтоматичних процесів, тим самим надаючи працівникам свободу у виборі темпу.

На основі систем мотивації праці будуються системи стимулювання праці, залучення працівників до високопродуктивної праці, залучення їх до процесів удосконалення організації виробництва та праці, участь у раціоналізаторській діяльності підприємства. Стимулювання праці - спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці та вимог технологій.

Як відомо, існує дві системи стимулювання праці: матеріального стимулювання та морального стимулювання.

Система морального та матеріального стимулювання праці на підприємствах передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і як наслідок підвищення ефективності праці, її якості.

Система матеріального стимулювання включає оплату праці, соціальні виплати та пільги, системи участі у прибутках.

Система морального стимулювання включає гарантії зайнятості, надання можливості підвищення кваліфікації, посадове просування працівника, надання певної самостійності у виконанні покладених функцій чи виробничих завдань, змістовну роботу, участь у прийнятті рішень на вищих щаблях управління.

Заробітна плата - найважливіша частина системи оплати праці та стимулювання праці, один із інструментів впливу на ефективність праці працівника.

Основні форми стимулювання праці персоналу підприємства

представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Форми стимулювання персоналу

Форми стимулювання праці персоналу	
Матеріальна винагорода	Додаткові стимули
1. Заробітна плата	1. Оплата транспортних витрат
2. Бонуси	2. Медичне обслуговування
3. Участь у прибутках	3. Допомога у навчанні
4. Участь в акціонерному капіталі	4. Заощадження
5. Додаткові виплати	5. Пенсії
6. Відстрочені платежі	6. Відпустка
	7. Вихідні дні
	8. Страхування

Серед форм матеріального стимулювання, крім заробітної плати, можна відзначити бонуси, які поступово входять до практики підприємств, замінюючи тринадцяту зарплатню. Бонусу на відміну зарплати передують оцінка, чи атестація персоналу.

Важливими у формуванні доходу набувають такі форми, як участь у прибутках та в акціонерному капіталі. Зростаюче значення нематеріальних стимулів можна пояснити не тільки прагненням до соціальної гармонії, а й можливістю ухиляння від податків, які набуває в ринковій економіці все більшого значення і штовхає роботодавців на пошуки можливостей їх несплати.

Розгляд форм і систем заробітної плати, з погляду мотивації праці, говорить про те, що ефективне управління матеріальним стимулюванням має включати дослідження його мотиваційних аспектів і в практиці управління організацією праці, зокрема нормуванням праці, та з точки зору відповідності форм заробітної плати виробничим умовам, та самого рівня заробітної плати.

Працівники чітко знають, що вони вкладають у роботу та що отримують

за неї. Практика показує, що якщо працівники отримують погодинну оплату і вважають, що їм переплачують, вони прагнуть підвищити якість роботи і збільшити її обсяг, щоб скоротити розрив на «вході та виході». І навпаки, якщо працівники вважають, що оплачуються нижче за той рівень, на який вони претендують, кількість та якість їх роботи зменшується та погіршується.

Що ж до відрядної заробітної плати, то мотиваційний ефект залежить від умов її застосування. Якщо посилення норм або зниження відрядних розцінок зводять нанівець підвищення витрат трудових зусиль, це призводить до деформаційного ефекту відрядної заробітної плати. Якщо при відрядній заробітній платі робітники різко підвищують виробіток, що призведе до того, що відрядні розцінки будуть зменшені, робітники працюватимуть так, щоб виробити певний розмір заробітної плати, але щоб норми не були б урізані, а ставки занижені.

Правильний вибір форм та систем заробітної плати у конкретних виробничих умовах, відповідність рівня заробітної плати виконуваний роботі відіграє важливу роль у підвищенні мотивації для підвищення якості праці працівників підприємства.

Таким чином, системи мотивації та стимулювання праці використовуються як інструмент у визначенні поведінки працівників на виробництві, його ціннісних установок, і, зрештою, для відбору працівників за особистісними характеристиками.

Далі звернемо увагу до мотиваційні чинники, найбільшою мірою, які впливають поведінка працівника у процесі праці.

Стимулюючий ефект організаційної культури

Спочатку розглянемо вплив організаційної культури на мотивацію співробітників.

На думку фахівців, вплив організаційної культури та групових цінностей є одним із важливих факторів мотивації (або демотивації) працівників. Ефективному менеджеру під час роботи з персоналом слід враховувати потребу людини у визнанні колективом та цілеспрямовано посилювати

мотивацію співробітників за рахунок впливу групи.

За теорією мотивації А. Маслоу однією з основних потреб людини є приналежність його до групи, чи соціальна потреба.

Розглянемо, як організаційна культура впливає мотивацію співробітників.

Вона пробуджує людей до здійснення певних дій, підтримці існуючих норм (вони є у будь-якій стійкій групі, хоча можуть бути і негативними у загальноприйнятому значенні). Ми мотивовані, коли отримуємо визнання людей, які входять до нашої референтну групу, тобто. тих, чия думка для нас значуща. Тому мотивація співробітника в організації має на увазі вплив на нього колективу та групових норм.

Якщо не надавати цьому особливого значення, то можна зіткнутися з появою неформальних течій і лідерства, при цьому вплив групи на людину ставати стихійним, виходить з-під контролю керівника, водночас може впливати на мотивацію і моделі поведінки співробітника. Протилежний варіант - коли для підприємства приділяється достатньо уваги впливу колективу кожного службовця - значно вдалий: він дозволяє домогтися передбачуваності подій і мотивованості персоналу.

У цьому розглянемо вплив усталених норм колективу з його учасників.

Безумовно, у різних людей різний ступінь залежності від групових норм, а також потреба приналежності до команди. Проте існують закономірності, які варто враховувати:

1. Чим більше тяжіння до зовнішньої оцінки та необхідність у підтримці оточуючих, тим сильніша людина залежить від групи, потребує приналежності до неї та схвалення. Важливо визначити його референтні групи (їх може бути кілька) та сфери їхнього впливу. Наприклад, для співробітника думка його колег щодо його людських якостей буває більш важливою, ніж погляд керівника, і навпаки – у разі оцінки його професійних якостей. Референтна група та ступінь її впливу на людину може змінюватися з часом, а також під впливом грамотного менеджменту.

2. Чим частіше використовується вид впливу "закон - так прийнято" (і при цьому призводить до успіху), тим більший вплив на співробітника надають групові норми та цінності. Крім того, ще при прийомі на роботу людині необхідно пояснити, що прийнято на підприємстві, що не вітається і чому. Існує важлива закономірність: тільки на деяких людей підхід так прийнято діє сам по собі. Для абсолютної більшості він стає зрозумілим, якщо почати з позначення загальної для співробітника та організації цінності та вивести з неї норму.

3. Якщо під час підбору працівника з'ясувалося, що його цінності майже повністю збігаються з існуючими у групі (з організаційною культурою підприємстві або субкультурою підрозділу), його включення до командної взаємодії та впливу на нього групових цінностей буде ефективнішим.

4. Якщо у співробітника є такі мотиватори, як «атмосфера», «колектив», «команда», подібні до них, це означає досить високий ступінь впливу, який можна надавати на співробітника за допомогою групових цінностей, норм, а також оцінок.

Немає сумніву в тому, що на потребу у приналежності та визнанні групою великий вплив надає минулий досвід людини, її виховання, а також певною мірою професія та рід занять. Найбільш залежними від колективу стають ті, чия робота передбачає постійну групову взаємодію, тобто. зобов'язання та залежність.

Важливим є й те, за яких умов відбувається посилення впливу групи на її членів.

В організації є можливість цілеспрямовано посилювати мотивацію працівників за рахунок впливу групи. Відомий той факт: будь-яка оцінка, будь вона позитивною чи негативною, у ситуації публічності приймається набагато серйозніше та сильніше. Тому в багатьох компаніях ефективно використовується нагородження окремих співробітників на загальних зборах, заохочення співробітника в присутності колег, а також змагання, в яких беруть участь усі товариші по службі. Керівнику важливо правильно набувати

чинності такого впливу.

Варто скористатися цим способом, щоб дати співробітнику позитивну мотивацію, висловити довіру, заохотити і т.п.

Тим часом вплив групи може бути як позитивним, і негативним. Останнє виникає, наприклад, коли колеги демонструють байдужість під час нагородження працівника чи коли при груповому обговоренні виникають сумніви, яких раніше.

Хочеться додати, що у східній культурі, вихованні та менеджменті все побудовано на культурі команди, людина розглядається як самостійний індивідуум, лише як частина групи. Звідси виникло таке поняття, як «довічний найм», тобто. неможливість швидко піднятися службовими сходами, відсутність шансу поміняти роботу без значних втрат для кар'єри. Також обов'язкове спільне дозвілля з колегами, причому домочадці теж дружать із сім'ями товаришів по службі. Людина, що випала з групи, повністю руйнується кар'єра; і він та його сім'я втрачають коло спілкування.

Система нефінансових винагород

Тут ми вестимемо мову про ті способи винагороди працівників, які часто стають основними при виборі місця роботи. Справа в тому, чи гідно платити зараз може велика кількість підприємств.

Під нематеріальними, а правильніше сказати, під нефінансовими винагородами мають на увазі всі методи, які не стосуються безпосередньо оплати праці, які підприємства використовують для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу та підвищення їхньої мотивації, а також прихильності до організації.

Існує безліч різних видів нематеріальних винагород. Але при цьому загально визнаної класифікації нефінансових винагород не існує, а перераховані нижче є найпоширенішими:

По-перше, пільги, що пов'язані з графіком роботи. Це заходи, що пов'язані з оплатою неробочого часу співробітника (святкові дні та відпустка, період тимчасової непрацездатності, перерви на обід та відпочинок).

Особливим випадком такого роду пільг є оплата декретної відпустки.

По-друге, матеріальні нефінансові винагороди. До цього блоку належать всі матеріальні стимули, які використовує підприємство, фірма, організація. Це різні подарунки, які фірма робить своїм співробітникам.

По-третє, різні загальнофірмові заходи, які стосуються безпосередньо роботи. Це внутрішньофірмові свята, присвячені значним подіям (ювілей фірми, випуск нової моделі продукції, вшанування ветеранів тощо). Крім того, це різноманітні заходи, на які працівники мають право запрошувати свої сім'ї (Новий рік, професійне свято тощо), замські та екскурсійні поїздки, які влаштовує компанія. До цієї категорії ми віднесли б оплачувані централізовані обіди і практикувані деякими фірмами вечірки або фуршет після закінчення робочого дня.

По-четверте, це винагороди, які можна назвати «Винагородивдячності», тобто категорія нематеріальних винагород є однією з найбільш значущих. Насамперед, це елементарні компліменти працівникам за їхню роботу. Природно, що багато підприємств (особливо великі) не обмежуються лише усною похвалою. Крім згадування у засобах масової інформації та фотографій на Дошці пошани, вони намагаються увічнити роботу своїх співробітників іншими способами. Так, наприклад, Walt Disney Co. застосовується наступна практика: на центральній вулиці парку Disneyland вікна кафе присвячують найціннішим працівникам, а в підприємстві Southwest Airlines випущено спеціальний літак на честь співробітників підприємства. В результаті успіхи Walt Disney Co. загальновідомі, а Southwest Airlines відрізняється найнижчою плинністю кадрів серед подібних компаній.

По-п'яте, винагороди, що пов'язані з зміною статусу співробітника. До цього блоку входить не тільки підвищення на посаді, а й навчання співробітника за рахунок підприємства, фірми (за яким часто слідує підвищення на посаді).

По-шосте, винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця. До цього блоку входять всі ті заходи, що ведуть до заміни технічної оснащення

робочого місця працівника та його ергономіки, а також надання співробітнику службового автомобіля.

Хочеться зазначити, що останнім часом чітко окреслюється тенденція до системного використання нефінансових винагород. Ця тенденція призвела до виникнення системи пакету послуг. При її використанні співробітник отримує можливість вибору з деякої кількості різних винагород те, в чому він максимально зацікавлений зараз.

1.4. Досвід зарубіжних компаній в сфері мотивації і стимулювання

Проблеми мотивації праці

У процесі виробництва менеджери часто стикаються з проблемами підвищення мотивації праці. Для вирішення цих проблем необхідно з особливою ретельністю підходити до розгляду способів покращення мотивації праці та питань, пов'язаних із цим процесом. Ці способи об'єднуються у п'ять щодо самостійних напрямів:

1. Матеріальне стимулювання.
2. Поліпшення якості робочої сили в.
3. Вдосконалення організації праці.
4. Залучення персоналу до управління.
5. Негрошове стимулювання.

Перший напрямок відбиває роль мотиваційного механізму оплати праці системі підвищення продуктивності праці. Воно включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності та прибутку підприємства.

Безсумнівно, мотиваційному механізму в оплаті праці приділяється велика роль, але при цьому виникають проблеми, пов'язані з тим, що постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє підтримці трудової активності на високому рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього може бути корисним для досягнення короточасного збільшення продуктивності праці. Зрештою відбувається певне накладення чи звикання до

цього виду впливу. Одностороннє вплив на працівників лише фінансовими способами неспроможна призвести до довговічного підйому продуктивність праці.

Наступний напрямок покращення мотивації - вдосконалення організації праці, що містить постановку цілей, розширення функцій праці, збагачення праці, виробничу ротацію, використання гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей передбачає, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника.

Розширення трудових функцій передбачає внесення розмаїття роботи персоналу, тобто збільшення кількості операцій, виконуваних одним працівником. Через війну подовжується робочий цикл кожного працівника, зростає інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у разі недозавантаженості працівників та власного бажання їх розширити коло своєї діяльності, інакше це може призвести до різкого опору працівників.

Збагачення праці передбачає надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення до його обов'язків деяких функцій планування та контролю за якістю основної, а іноді й суміжної продукції. Цей метод доцільно застосовувати у сфері праці інженерно-технічних працівників.

Для масових робітничих професій найкраще використовувати виробничу ротацію, яка передбачає чергування видів роботи та виробничих операцій, коли працівники протягом дня періодично змінюють робочі місця, що характерно переважно для бригадної форми організації праці.

У цьому напрямі підвищення мотивації теж існує низка проблем, пов'язаних з додатковими грошовими та тимчасовими витратами при навчанні та покращенні кваліфікованості працівників для залучення їх до процесу ротації та розширення трудових функцій.

Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення. На етапі початку ринку зростає значимість умов праці як із найважливіших потреб

людини. Вищий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови праці. Умови праці, виступаючи як потребою, а й мотивом, що спонукає працювати з певною віддачею, може бути одночасно чинником і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності.

Слід відрізняти ще один бік цієї проблеми – низьку трудову культуру самих працівників. Тривалий час, працюючи у незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, працівник не вміє та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. Останнім часом на українських передових підприємствах як експеримент стали впроваджуватися японські методи управління продуктивністю, одним з яких є підвищення культури виробництва.

Стан робочого місця оцінюється щодня під час перевірки відповідності його змісту зазначеним правилам. Робітники повинні бути прямо зацікавлені в постійній підтримці у хорошому стані свого місця, тому що в даному випадку збільшується тарифна частина його заробітку (наприклад, на 10% тощо). Використання такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню продуктивності праці та культури виробництва.

Вітчизняний та зарубіжний досвід підвищення мотивації праці

Вивчення проблеми мотивації та стимулювання праці ведеться не один десяток років у нашій країні. За часів СРСР у цій галузі постійно йшли експерименти, і досвід передових підприємств пропагувався по всій країні. Проте сама методологія досліджень та висновки, які робилися з одержуваних результатів, визначалися вузькими рамками потужного ідеологічного тиску з боку політичного режиму. Їхнє припасування під «правильні» уявлення про соціалістичну мораль і моральність сильно обмежувала розвиток уявлень про рушійні сили людської поведінки і робила їх односторонніми.

Дев'яності роки 20-го століття - період переходу від планової економіки до ринкової та час глибокої економічної кризи в Україні - ознаменувалися майже повним затишшям у теоретичних та практичних дослідженнях у сфері трудової мотивації. І лише на початку 21-го століття, разом з процесами

економічного зростання та стабілізації, економіки України позначилося підвищення інтересу до цих питань. Державні та приватні, великі та дрібні підприємства усвідомили, що ефективна робота організації та розвиток конкурентних переваг неможливі без посилення трудової мотивації персоналу та використання нових форм стимулювання праці. Це підштовхує керівництво багатьох компаній до пошуку та апробування нових форм та методів мотивації персоналу.

Для української ментальності характерне прагнення до колективної праці, визнання та повага колег. Сьогодні особливу увагу слід приділяти нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг для працівників, гуманізуючи працю, зокрема:

- визнавати цінність працівника в організацію, надавати йому творчу свободу,
- використовувати програми збагачення праці та ротації кадрів;
 - використовувати ковзний графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;
 - визначати працівникам знижки на продукцію, що випускається компанією, де вони працюють;
- надавати кошти для проведення відпочинку та дозвілля, забезпечувати безкоштовними путівками, видавати кредит на купівлю житла, дачної ділянки, побутової техніки, автомашин тощо.

На своєму робочому місці кожен хоче показати, на що він здатний і що він означає для інших, тому потрібні визнання результатів діяльності конкретного працівника, надання можливості приймати рішення з питань, що належать до його компетенції, консультувати інших працівників.

Практично кожен має власну думку про те, як поліпшити свою роботу. Спираючись на зацікавлену підтримку керівництва, не боячись санкцій, слід організувати роботу таким чином, щоб у працівника не зникло бажання реалізувати власні плани.

Також працівнику потрібно надавати максимально можливий рівень

самоконтролю. А оскільки більшість людей прагне в процесі роботи набути нових знань, важливо забезпечувати підлеглим можливість навчатися, заохочувати та розвивати їх творчі здібності.

Кожна нормальна людина прагне успіху. Успіх - це реалізовані цілі, задля досягнення яких працівник доклав максимум зусиль. Успіх без визнання призводить до розчарування, вбиває ініціативу. Цього не станеться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права та повноваження, просувати їх службовими сходами, тим самим, підвищуючи мотивацію до творчої поведінки.

Теорія мотивації праці Заході

У практиці американських фірм використовуються різні методи мотивації та гуманізації праці. Чимало їх ми пов'язані з матеріальним заохоченням. Часто застосовують звані аналітичні системи заробітної плати, особливість яких - диференціальна оцінка в балах ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці та інші. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає як нагорода за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економію сировини досягає 1/3 зарплати.

Використовуються різні форми участі робітників у розподілі прибутку. Для вирішення виробничих завдань формуються гуртки якості та спільні комісії робітників та адміністрації, що приймають рішення про матеріальне заохочення робітників залежно від вкладу, у тому числі у підвищенні продуктивності праці.

Матеріальне заохочення практикується у різних видах. Велике поширення у британських організаціях набуло заохочення у формі подарунків. Процедура нагородження проводиться відповідно досягнутим успіхам: на робочих місцях, на громадських заходах та святкуваннях. Це дозволяє популяризувати досягнення у сфері підвищення ефективності роботи її якості, які раніше залишалися непоміченими.

Системні мотивації працівників, що застосовуються промисловими

фірмами, шляхом просування їх по службі можна звести до ротації з урахуванням особистих якостей і стажу роботи. Перше частіше застосовується на підприємствах США, друге притаманно Японії.

Існує ще один з дієвих методів мотивації, що застосовується за кордоном – створення самоврядних груп. Групи самостійно вирішують питання щодо планування робіт, прийому на роботу нових співробітників, проведення нарад, координації з іншими відділами. Члени груп беруть участь у нарадах менеджерів компаній.

На Заході існує багато теорій мотивації праці. Наприклад, теорія Д. Мак-Клелланда наголошує на потреби вищого рівня: влада, успіх, причетність. У різних людей може домінувати та чи інша з них, наприклад: люди, орієнтовані на владу, виявляють себе як відверті та енергійні індивідууми, які прагнуть відстоювати свою точку зору, не бояться конфліктів та конфронтації. За певних умов їх виростають керівники високого рівня.

Люди, у яких переважає потреба у успіху, зазвичай, не схильні до ризику, здатні брати відповідальність він. Таким людям організація повинна надавати більший ступінь самостійності та можливість самим доводити справу до кінця.

Мотивація виходячи з потреби у причетності й у людей, зацікавлених у розвитку особистих зв'язків, налагодженні дружніх відносин, наданні допомоги друг другу. Таких співробітників слід залучати до роботи, яка дасть їм можливість широкого спілкування.

Система PFP у США та Західній Європі

Для вирішення завдань відповідності ефективності діяльності працівника та розміру отримуваної ним зарплати використовується система "Pay for Performance" - "плата за виконання".

Під PFP розуміємо застосування наявних способів оплати праці, у яких винагорода, що отримується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у роботі та виконанні певної діяльності. Це виявляється у системі гнучкої оплати праці, системі змінної оплати та в системі «fat cat».

Існує безліч типів гнучких схем оплати праці. Розглянемо основні з них:

1. Комісійні. Це, мабуть, найпростіша і водночас найстаріша RFP-схема. Суть її полягає в тому, що парцівник отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти при отриманні послуг чи за товар. Комісійні можуть використовуватись паралельно в поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього.

2. Грошові виплати виконання поставлених цілей. Це найпоширеніший тип RFP-планів. Такі виплати (було б адекватно називати їх преміями) загалом здійснюються за відповідністю працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими особами. Кожна організація встановлює власні цілі, і іноді вони бувають дуже незвичайними. В даний час ведуться розмови про запровадження RFP-схем при оплаті праці вчителів залежно від успішності їх учнів.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності працівників. Це можуть бути спеціальні премії, що виплачуються працівникам за володіння навичками, що є гостро необхідними підприємству зараз (так звані hot skills). Можуть бути премії за вірність організації, які одержують співробітники, які пропрацювали в організації певну кількість часу. Це можуть бути премії «зіркам» підприємства.

4. Програми поділу прибутку. За такої схеми співробітники одержують певний відсоток прибутку підприємства. Такі схеми можуть використовуватися двояко. З одного боку, ці програми можуть використовуватися як індивідуальні винагороди, і в такому разі при хорошому виконанні своєї роботи працівник отримує завчасно обумовлений відсоток від прибутку. З іншого боку, організація може встановити схему поділу прибутку всім співробітників (чи окремо взятого підрозділи): у разі це спосіб винагороди за відмінну роботу, а метод психологічного об'єднання працівників підприємства.

5. Акції та опціони на їх купівлю. За такої схеми формально

працівник ніяких виплат у формі "живих" грошей не отримує. Натомість рада директорів підприємства приймає рішення про безоплатне надання працівнику у власність певної кількості акцій або просто про надання йому права купити пакет акцій обумовленого розміру.

Отже, переваги RFP очевидні. Тісний взаємозв'язок винагороди, яку отримує працівник, з ефективністю його діяльності приносить хороші дивіденди та співробітнику та підприємству. Організація отримує цільових працівників: вони намагаються зробити більше, щоб заробити більше, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові працівники з відповідною філософією. Часто піддається сумніву той факт, що винагорода працівника багато в чому визначається суб'єктивною думкою керівника, якому складно встановити і описати значні відмінності між підлеглими, що добре виконують свою роботу. Щоб подолати ці труднощі, компанія повинна використовувати незалежну методику оцінки, що не базується виключно на особистих симпатіях та антипатіях.

Другий пункт критики в тому, що RFP, на думку деяких науковців, завдає непоправного удару по злагодженості командної роботи, породжуючи непотрібну конкуренцію серед співробітників.

У той самий час дана система приносить організації великі дивіденди як високої мотивації співробітників, зростання віддачі від нього як і збільшення прибутку всього підприємства.

Форми та методи економічного стимулювання праці на підприємствах Японії

Одним із чинників успішного розвитку економіки японії є ефективна система стимулювання праці. Вона інтегрує добре продумані та неухильно використовувані методи та форми підвищення трудової активності працівників, які за своїм характером вони поділяються на дві тісно пов'язані між собою групи економічних та психологічних стимулів:

1. Заробітна плата та «бонуси». Головним економічним стимулом підвищення трудової активності працівників є весті. Затримку її виплати на

японських підприємствах виключено. До другої половини 80-х років за середнім рівнем заробітної плати Японія значно відставала від провідних країн

Заходу, але в середині 90-х років ситуація докорінно змінилася, і Японія по цим показником вийшла у світові лідери та відстоює ці позиції до сьогодні, табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Погодинна заробітна плата в обробній промисловості розвинутих країн (у дол. США)

Країна	1989 рік	2009 рік	2019 рік
Японія	7,41	22,70	39,34
США	9,91	12,06	24,15
Німеччина	9,75	15,17	27,73
Англія	6,93	9,69	15,02
Франція	6,82	9,12	14,46
Тайвань	1,64	3,89	7,56

На тлі значного загального підвищення середнього рівня заробітної плати останніми роками особливо помітне її зростання на великих підприємствах, що пов'язано з вищим рівнем їх прибутків та конкурентоспроможності. Традиційний принцип - що більше підприємство, то вище заробітна плата - продовжує діяти і сьогодні, табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Середньомісячна номінальна заробітна плата в японській промисловості залежно від розміру підприємства (тис. єн)

Роки	Підприємства з кількістю зайнятих, людина		5-25
	понад 500	100-449	
2002	462,1	374,1	271,0
2003	476,3	381,5	287,8
2014	482,8	391,1	294,6
2015	482,7	398,2	294,8
2019	488,8	410,0	298,7

Крім основної заробітної плати співробітники двічі на рік (влітку та

взимку) отримують грошові «бонуси», розмір яких буде залежати від результатів діяльності підприємства. Величина цих одноразових виплат на підприємствах із числом зайнятих понад 30 осіб сягає в середньому трьох із половиною місячних зарплат. На деяких великих підприємствах загальна сума літніх та зимових «бонусів» в окремі роки досягає 4-х і навіть 6-ти місячних зарплат, табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Середні розміри «бонусів» на підприємствах Японії з кількістю зайнятих понад 30 осіб

Роки	Літні «бонуси»		Зимові «бонуси»	
	тис. ієн	кількість місячних зарплат	тис. ієн	кількість місячних зарплат
1990	348,7	1,56	416,2	1,85
1999	411,0	1,47	490,6	1,75
2009	501,7	1,51	563,1	1,78
2019	540,3	1,52	602,7	1,80

2. Одноразова допомога. Ефективним стимулом є надання співробітникам матеріальної допомоги у вигляді різноманітної одноразової допомоги – на житло, опалта комунальних послуг, харчування, одяг, транспорт, культурні та медичні потреби. Така допомога має разовий характер і виплачуються лише у виняткових, скрутних випадках, будучи, по суті, своєрідною благодійною допомогою.

3. Вихідна допомога. Працівникам великих компаній здійснюється заздалегідь обумовлена одноразова виплата у формі вихідної допомоги при виході на пенсію після досягнення пенсійного віку.

Розмір вихідної допомоги (одноразова сума плюс сума, еквівалентна пенсії) залежить як від стажу роботи (але не менше 20 років), так і рівня освіти працівника. Середня його величина на великих підприємствах обчислюється, як правило, десятками мільйонів ієн, досягаючи 26 – 50 місячних зарплат, або двох – чотирьох річних (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5.

Середній розмір вихідної допомоги на великих підприємствах Японії

Освіта	Стаж роботи	Розмір допомоги (млн. єн)		Кількість щомісячних заробітних плат	
		2000р.	2019р.	2000р.	2019р.
Університетське	20 - 24 роки	12,9	13,7	27,6	26,9
	25 - 29 років	18,3	19,7	35,6	37,5
	30 - 34 роки	22,7	27,8	42,3	43,5
	понад 35 років	24,8	30,6	46,5	50,0
Повна середня школа	20 - 24 роки	9,6	11,1	26,6	27,3
	25 - 29 років	13,4	15,2	36,5	35,7
	30 - 34 роки	16,5	19,0	42,2	40,9
	понад 35 років	20,1	24,0	49,0	50,2

4. Участь у прибутках. Працівникам великих підприємств надано право участі у прибутках підприємства шляхом придбання її акцій. В результаті питома вага індивідуальних акціонерів у загальній кількості власників акцій рік у рік зростає.

На закінчення слід зазначити, що загалом європейський і японський досвід економічного стимулювання трудовий активності працівників підприємства може бути корисним українським підприємствам, зокрема й компанії Intellect. При цьому деякі групи економічних і психологічних стимулів, при уважному вивченні та аналізі вищим керівництвом, могли б сприяти при розробці економічних процесів, вкладених у збільшення прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ II. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ І ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Особливості управління персоналом в компаніях телекомунікаційної галузі в сучасних умовах

Сфера телекомунікацій є значною, стратегічно важливою та інноваційною частиною сфери послуг. Згідно геоеконімічного словника, телекомунікації - це «галузь, що динамічно розвивається, індустрія засобів зв'язку, орієнтована на цифрові способи передачі і комутації повідомлень, на волокнисто-оптичні та космічні канали зв'язку. Телекомунікації відносяться до одного з найважливіших стратегічних державних ресурсів» [22].

Телекомунікаційну галузь України можна представити в такий спосіб (Рис.2.1):



Рисунок 2.1. Телекомунікаційна галузь України

З причини своєї високотехнологічності галузь телекомунікацій постійно зазнає змін. На нинішньому етапі швидше йде тенденція до трансформації галузі, при одночасній її інтеграції на всі інші. Інші основні тенденції на ринку телекомунікацій є наступні:

- Консолідація в середині секторів в галузі (для оптимізації числа учасників ринку в умовах його фрагментації і високу конкуренцію);
- посилення вертикальної інтеграції (для поліпшення конкурентоспроможного позиціонування, отримання ефекту масштабу і обсягу, а також максимізації споживчої вартості);
- значне зростання ресурсоемності галузі, з чого випливає прагнення скоротити витрати і оптимізувати витрати при одночасній необхідності створювати заділ для нових поколінь зв'язку та мереж; високотехнологічності сектора, що змушує постійно виробляти інновації та впроваджувати нові технології - для цього необхідні постійні фінансові вливання;
- зниження реальної вартості послуг операторів зв'язку для абонентів: перехід послуги в категорію низьковитратних і доступних практично для будь-яких категорій клієнтів, як фізичних осіб, так і корпоративних;
- переважна більшість корпоративних клієнтів підключено до високошвидкісної мережі Інтернет;
- домашні абоненти вимагають надання високошвидкісних каналів в Інтернет. Ступінь проникнення цих послуг у великих містах близька до 100% і має ознаки високої конкуренції;
- з'являється все більше «важкий» контент і, як наслідок, зростає потреба абонентів у збільшенні швидкості доступу. У великих містах цей процес відбувається стрімко;
- вдосконалюється тарифна політика і пропонований продукт;
- розвивається потреба в нових продуктах («віртуальна» АТС, IPTV і т. п.).

Компанії конкурують один з одним шляхом створення найбільшої цінності для клієнтів, яка, в свою чергу, буде визначати їх лояльність до компанії. Однак самі клієнти зацікавлені в існуванні різних конкуруючих пропозицій. У підсумку, в кращому положенні (з точки зору довгострокової

прибутковості) виявиться та компанія, яка зуміє створити найвищу цінність для клієнта. Сьогоднішні послуги ринку телекомунікацій повинні володіти якими мультисервісності, багатофункціональності, інтерактивності і продуктивності.

Беручи до уваги весь динамізм, постійні технологічні зміни і зростання призначених для користувача потреб і їх вимогливості, пріоритети управління зміщуються в область управління змінами (організаційним розвитком). «Турбулентність» зовнішнього середовища, яка вимагає своєчасних реакцій компанії для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності, підвищує інтерес до проблем управління персоналом, а також до питань стимулювання працівників на ефективну працю і оцінці результатів цієї праці. Для вирішення таких завдань потрібно високий професійний рівень кожного співробітника і його повна залученість у справи компанії.

За період з 2014 року, з моменту посилення економічної та геополітичної нестабільності, відбулися серйозні зміни як на самому ринку телекомунікацій, так і, звичайно, на ринку праці в цій сфері:

- більшість компаній провели роботи по оптимізації чисельності персоналу;
- в той же час, як і в будь-якій іншій високотехнологічній галузі, телекомунікаційні компанії стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих кадрів і з питаннями утримання рідкісних фахівців.

Несподівані зміни в зовнішньому середовищі, що вимагають швидкої та адекватної реакції компанії для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності, загострюють інтерес до проблем управління персоналом.

Динаміки ринку телекомунікаційних послуг також додала і ситуація 2020 року, пов'язана з пандемією коронавірусу. Дана сфера переживає ситуацію, що склалася непросто: універсальних алгоритмів для дії бізнесу в подібних ситуаціях немає. З одного боку, масове впровадження віддаленої роботи викликало стрибок попиту на телекомунікаційні послуги, з іншого, -

ситуація зажадала від телеком компаній додаткових інвестицій в інфраструктуру для підтримки якості послуг зв'язку і можливості справлятися з різко збільшеним навантаженням на мережі, часто там, де подібна навантаження не прогнозувалася раніше, наприклад за межами міст, куди вирушили міграційні потоки, які працюють віддалено співробітників. Крім того, від компаній потрібна була переорієнтація в області надання флагманських послуг: на тлі закриваються офісів продажів, зростає різноманітність пакетних пропозицій, які прагнуть задовольнити попит споживачів, які оптимізують свої витрати в період пандемії.

Таким чином, в нинішніх умовах можна відзначити зниження зростання в галузі, з огляду на додаткових інвестицій і падіння виручки. Однак, в довгостроковій перспективі, сфера, очевидно, продовжить демонструвати потенціал до зростання, розвиваючи онлайн-продукти. Крім того, загальна цифровізація населення на тлі пандемії створює передумови для бурхливого розвитку телекомунікаційних послуг в постпандемійний період. У зв'язку з цим варто виділити організаційні перспективи і завдання, що стоять перед телекомунікаційними компаніями на сучасному етапі:

- досягнення високого професійного рівня кожного співробітника компанії через систему оцінки результатів праці та ротацій;
- впровадження дисциплінованого мислення і дисциплінованих дій як елементів корпоративної культури;
- забезпечення ефективного проходження бізнес-інформації в компанії через впровадження елементів формалізації обробки проектів;
- впровадження систем оцінки результатів праці, що дозволяють стимулювати продуктивність і якість праці, а також виділяти і відзначати досягнення кращих результатів;
- розробка мотиваційних схем взаємодії з працівниками, а також створення умов для їх усвідомленого якісного і комфортного праці, розвитку і зростання.

Вищезазначені завдання досяжні в повному обсязі за умови формування

Керівники служб і підрозділів в сфері інформаційно-комунікаційних технологій	115	117	117	120	120	120	123
Розробники програмного забезпечення	673	680	690	697	703	710	718
Розробники Web і мультимедійних додатків	1 522	1 542	1 559	1 575	1 591	1 607	1 623
програмісти додатків	1 900	1 931	1 949	1 968	1 990	2 008	2 028
Розробники і аналітики програмного забезпечення і додатків, що не входять в інші групи	108	109	110	112	112	113	114
Фахівці з комп'ютерних мереж	1 418	1 435	1 456	1 470	1 483	1 496	1 515
Фахівці-техніки з експлуатації ІКТ	22	22	26	25	27	28	29
Фахівці-техніки з підтримки користувачів ІКТ	829	860	882	924	971	1 005	1 051
Фахівці-техніки з комп'ютерних мереж і систем	65	65	75	83	81	87	91
Фахівці-техніки по Web	520	548	578	612	633	660	691
Фахівці-техніки з телекомунікаційного обладнання	34	34	37	40	40	43	45
Монтажники та ремонтники з обслуговування ІКТ та пристроїв зв'язку	130	139	139	139	140	141	143

Таким чином, на кадровому ринку телекомунікацій, згідно з прогнозними значеннями, очікується зростання попиту на фахівців у сфері ІКТ.

Особливостями ринку праці галузі телекомунікаційних послуг є:

- одна з найстабільніших галузей на ринку праці (наприклад, потреба в кваліфікованих кадрах зростає з року в рік);
- високий рівень змін (постійна поява нових технологій і обладнання, які породжують не тільки нові процеси, але і нову економічну реальність);
- гостра потреба в принципово нових фахівцях, яких ще не було на ринку і яких не готують або не встигли підготувати в вузах;
- високі зарплатні очікування висококваліфікованих кадрів при одночасній необхідності вибудовування такої системи стимулювання, що не розбещувала б, а мотивувала, утримувала і тримала співробітників в тонусі і ін.;
- нестача кваліфікованих фахівців і надлишок низькокваліфікованих, невмотивованих здобувачів;
- низька якість профільного вищої освіти і віддаленість освіти від

потреб галузей;

- хед-хантинг кращих кадрів;
- профорієнтація школярів та активну співпрацю з вузами;
- низька культура роботи з персоналом;
- відсутність сучасних і працюють методик розробки мотиваційних схем;
- необхідність побудови власної системи навчання та адаптації співробітників;
- прагнення (і очікування) працівників галузі телекомунікацій до дистанційної роботи або індивідуальним графіком роботи та ін.

Динамізм сфери і рідкість кваліфікованих кадрів, здатних постійно навчатися і професійно зростати в ногу зі змінною зовнішнім середовищем, не дозволяє роботодавцям ігнорувати питання не тільки залучення, але, головне, утримання цінних кадрів. Як показала практика, висока оплата праці сама по собі не здатна ні стимулювати, ні мотивувати, ні утримувати співробітника в довгостроковому і навіть в середньостроковому періоді, тому, вибір системи винагороди, що відповідає таким завданням компанії, представляє певні складності. На даний момент існує безліч форм і систем оплати праці, значне число досліджень в цих напрямках, а також практичних трансформацій і адаптацій моделей оплати. Тому, вибір оптимальної системи оплати праці - найважливіше завдання сучасної телекомунікаційної компанії.

Як підкреслювалося раніше, заробітна плата розташовується на стику інтересів працівника і роботодавця. Багато підприємців розуміють, що вміння об'єднати свої інтереси і інтереси найманих працівників, задовольняючи потребам обох зі сторін, життєво необхідно для успішного досягнення довгострокових цілей компанії. Однак, далеко не всі підприємці в змозі аргументовано обгрунтувати для себе і своїх співробітників вибір тієї чи іншої форми стимулювання, пов'язавши її з інтересами і потребами сторін, а також визначити, наскільки ефективно буде працювати та чи інша система на

досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань організації і при цьому об'єктивно відображати результати праці працівників. В сучасних економічних умовах роботодавцю надано можливість визначення форм і систем стимулювання в організації самостійно, виходячи зі своїх економічних інтересів. На думку автора, в основі ефективно організованої системи стимулювання лежить, в першу чергу, ефективна система оплати праці (далі ЕСОТ), яка ґрунтується на принципі win-win (виграш-виграш). Це ситуація, коли від використання певної ЕСОТ виграють обидві зацікавлені сторони - і роботодавець, і працівник. Роботодавець, як уже згадувалося, зацікавлений в зниженні витрат і зростання якості і продуктивності праці, а працівник зацікавлений в підвищенні заробітної плати і зростання привабливості своєї винагороди, що дозволяє йому задовольняти виникаючі потреби. Таким чином, і у тій,

На погляд, підвищити ефективність праці працівників можна за допомогою впровадження в систему оплати праці стимулюючої або мотиваційної складової. Стимулюючої складової властиво вплив на працівника ззовні. Як правило, вона впроваджується через встановлення планів роботи і систем заохочення за якісне і своєчасне виконання і перевиконання, встановлених планів; або покарання за зрив термінів і неякісне виконання обов'язків, хоча зустрічається і нематеріальне стимулювання (або, що поширене більше, умовно-матеріальне), здатне ефективно впливати на працівника. Стимулююча складова, звичайно, передбачає прямолінійний механізм «примусу» працівника до добровільного більш якісної та більш продуктивної праці.

Мотиваційна ж складова праці спрямована на мотивацію працівника зсередини, на пробудження в ньому власного бажання і ентузіазму працювати більше і краще. Мотиваційна складова надає найчастіше менш прямолінійний вплив на працівника і навіть може мати відстрочений результат дії. Для пробудження і підвищення у працівника мотивації, впроваджені програми направляють на роботу до потреб більш високого рівня, такими як:

самореалізація, саморозвиток, соціалізація і професійне зростання. Таким чином, перед роботодавцем стоїть завдання створити для працівників такі умови на підприємстві, при яких вони б сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що дозволяє їм розвиватися, самовдосконалюватися і професійно зростати, при цьому задовольняючи свої власні потреби, що виражаються у вигляді мотивації до праці,

Стимулюючої або мотиваційної, на думку автора, можна назвати лише ту систему оплати праці, яка спочатку базується на конкурентоспроможному рівні заробітної плати, який працівники прагнули б не тільки примножити, а й зберегти.

Вартість робочої сили диктується вартістю життєвих засобів, потрібних для нормального стабільного відтворення працівника. Дана взаємозв'язок є природною, т. К. Витрачаються працівником в процесі праці фізичні, нервові і розумові сили повинні бути відшкодовані, в іншому випадку людина, при інших незмінних умовах, не зможе брати участь у виробничій діяльності настільки ж активно надалі, в силу втоми, а також морального і фізичного виснаження. Сукупність життєвих засобів, потрібних для відтворення, включає в себе не тільки прямі витрати на їжу, житло, одяг та інше, а й витрати на освіту, підвищення кваліфікації, медичне обслуговування, а також на забезпечення членів сім'ї працівника. Чим вище кваліфікаційний рівень працівника, тим вище і вартість його робочої сили. Крім того, необхідно врахувати також і природне зростання людських потреб в нових товарах і послугах, що формується під впливом зміни умов життя людей. Таким чином, зміна економічної ситуації, розширення ринку товарів і послуг, науково-технічний прогрес і багато інших чинників позначаються на зміні вартості робочої сили.

У дослідженні The Future Jobs йдеться, що «до 2020 року на світовому ринку праці додасться 2 млн робочих місць, але 7,1 млн зникне» [246]. Тенденції на сучасному ринку праці такі, що більшість вакансій з'являються і будуть з'являтися в інтелектуальних і високотехнологічних сферах. Те ж саме

стосується і зростання заробітних плат. Однак, з огляду на те, що поточний освіту по всьому світу не справляється з новими викликами і вимогами динамічного бізнесу, кадровий голод в інноваційних галузях збережеться. Так само, як збережеться і посилиться боротьба за кваліфіковані кадри. На тлі цього, важливу роль буде грати система матеріального стимулювання і мотивації, яка повинна виражатися не просто в високих зарплатах, а в справедливій і прозорій схемі формування винагороди, що враховує зміну зовнішніх умов.

Традиційні системи стимулювання, що збереглися з часів індустріалізації і радянського часу на переважній більшості сучасних підприємств, не скрізь працюють досить ефективно. Особливо неефективними вони виявляються в динамічних секторах економіки. Непрозора і малозрозуміла система формування змінної частини виплат, яка не враховує індивідуальні зусилля працівників, не тільки не стимулює, а й демотивує кращих співробітників, призводить їх до відчуття несправедливості і незадоволеності оплатою праці, до відсутності задоволення від роботи, до зниження прагнень до саморозвитку і т.п.

З одного боку, висока частина фіксованою складовою заробітної плати - це те, що приваблює кращі кваліфіковані кадри, особливо в період економічної невизначеності, що властиво нашій країні. Однак, для роботодавця великі оклади - гарантована оплата працівникові при будь-якому рівні прибутку - це висока видаткова частина, яка лягає важким тягарем на бюджет компанії.

Таким чином, основна проблема матеріального стимулювання в висококонкурентних галузях полягає в створенні такої системи, яка виконувала б свою стимулюючу функцію і, в той же час, була економічно виправдана і мотивувала б працівників до подальшого розвитку.

2.2. Принципи та методика побудови компонент ціннісної мотиваційної моделі як індикатора оцінки результатів праці в системі управління персоналом

Управління персоналом організації має корелювати з етапом життєдіяльності компанії або її філій. Компанія і її дочірні компанії не перебувають у стабільному незмінному стані весь час. Вони ростуть і розвиваються на протязі всього часу існування. «Ічак Адизес, один з провідних світових експертів в галузі управління, розробив методологію, яка описує стадії розвитку організації, які проходить кожна компанія» [24].

Кожна стадія розвитку, це самостійний етап, що включає в себе унікальний набір управлінських завдань.

Спираючись на методологію оцінки, можна виділити особливості кожного етапу розвитку і час, в який їх можна очікувати; а також визначити характер структури управління, який відповідає цьому етапу розвитку. Уявімо ці дані для деяких етапів розвитку у вигляді таблиці (табл. 2.3.):

Таблиця 2.3.

Особливості управління компанією і її філіями на деяких етапах розвитку [32]

ЕТАП РОЗВИТКУ	ОСОБЛИВОСТІ ЕТАПУ	ЧАС	ВИД СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ
<i>Початок</i>	Компанія отримує результати освоєння ринкової ніші свого унікального пропозиції, знижуючи ризики незрілості і некомпетентності керівника компанії	Перший рік роботи	командна структура	Командна структура необхідна достатня на ранніх етапах життєвого циклу, оскільки дозволяє: здійснювати цілеспрямовану діяльність за відсутності управлінської майстерності у керівника. <i>мета:</i> Забезпечити продуктивність, достатню для задоволення попиту авангарду цільової групи
<i>Юність</i>	Операції компанії досягають критичної величини, піддається неструктурованих одноосібного управління Компанія, яка	Другий рік роботи	функціональна структура	функціональна структура дозволяє керівнику делегувати владу і відповідальність, спираючись на принципи поділу праці: по вертикалі (ієрархічність); по горизонталі (професійна відособленість) <i>мета:</i>

	відмовилася від структурних реформ заради консервації обсягу влади керівника, втрачає перспективи зростання, переходить в стан передчасного старіння			Функціональна структура ефективна на етапі спеціалізованої розвитку компанії
<i>розквіт</i>	Компанія збільшує обсяг продажів за рахунок в повному обсязі реалізованого потенціалу унікального комерційної пропозиції і прибутковості за рахунок горизонтального поділу праці та делегування влади	Третій і наступні роки роботи		
<i>стабільність</i>	Початок стагнації бізнесу через втрату перспектив зростання в обслуговуваних сегментах ринку. Компанія має в своєму розпорядженні засоби для структурних реформ, генерування нових комерційних пропозицій і диверсифікації	Четвертий і наступні роки роботи	Матрична структура (1 тип)	Матрична структура першого типу - поєднання елементів продуктової і простої функціональної структур, що забезпечує ефективне використання ресурсів і гнучкість при коливаннях попиту <i>мета:</i> Ця структура ефективна при прийнятті компанією рішення про диверсифікацію при низьких темпах зростання
<i>аристократизм</i>	компанія фокусується на збереженні та вдосконаленні активів, а також на екстенсивне зростання. Корпоративна культура стає головним «Бастіоном» консерватизму		матрична структура (2 тип)	Матрична структура другого типу поєднує регіональне і продуктове поділ бізнесу, дозволяючи забезпечити максимальну гнучкість компанії при максимальному географічному охопленні <i>мета:</i> Ця структура ефективна в разі втрати локальної конкурентоспроможності в ключових продуктах

				широкого продуктового портфеля
			Матрична структура (3 тип)	Матрична структура третього типу заснована на продуктово-регіональному поділі бізнесу, що дозволяє забезпечити максимальний географічний обхват при технологічній централізації Мета: Ця структура ефективна в разі насичення локальних ринків компанії або втрати нею конкурентної переваги

Безумовно, разом з етапами розвитку змінюються: загальна культура в компанії, специфіка взаємовідносин співробітників і керівників, проблемні зони і стиль управління. Відобразимо, найбільш характерні ознаки для різних етапів розвитку в таблиці (табл. 2.4):

Таблиця 2.4. Ознаки, характерні для різних етапів розвитку компанії [5]

ПОЧАТОК	ЮНІСТЬ	РОЗКВІТ	СТАБІЛЬНІСТЬ	АРИСТОКРАТИЗМ
суперечливі і пересічні «Лінії» управління і звітності	Конфлікт між керівником і провідним фахівцем	Неможливо знайти достатню кількість хороших менеджерів	зростає атмосфера «замиського клубу» ¹⁷	Уникнення всякої самокритики - норма
рішення працівників часто переглядаються керівником	Права делегуються і віднімаються назад	Багато із співробітників надто горді успіхами компанії	Снижающеся фінансування розробок і впровадження нових продуктів	Інновації купуються, а не створюються всередині
Інфраструктура відсутня	Політики і процедури розробляються, але не застосовуються	Компанія досягла позиції, де ринок реально зважає на неї, а не навпаки	Компанія занадто покладається на старі продукти («дійні корови»)	атмосфера «Не треба гнати хвилю ...»
Бізнес організований швидше навколо «Особистостей», ніж функцій	Занадто багатозасідань	одночасно гнучка і керована структура	Занадто багаторішень приймається консенсусно	Оперативні тонкощі важливіше, ніж загальне прагнення до зростання
Занадто багато	Менталітет «ми»	Деякі з нових	відсутня воля	Занадто багато

пріоритетів	проти «них»	проектів (продуктів) успішні, деякі - ні	ризикувати як раніше	благ для вищого менеджменту
-------------	-------------	--	-------------------------	--------------------------------

Проаналізувавши інформацію, представлену в таблицях 2.3 і 2.4, можна відзначити яскраво виражені зміни в організаційному середовищі компанії, стилі управління і вибудовуванні структури організації, в основні завдання та ставленні до них співробітників. Іншими словами, кожен етап розвитку вимагає власного підходу до управління персоналом, розподілу ролей і зон відповідальності, що також має враховуватися при оцінці результатів праці та побудові системи стимулювання. Спираючись на які вирішуються завдання, можна говорити про чотири функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль, що підлягають відображенню в системі стимулювання компанії. Таким чином, важливою частиною роботи є вдосконалення процесів оцінки результатів праці та системи стимулювання персоналу, а також прийняття рішень на базі існуючої структури організації,

- побудова ефективної системи стимулювання та оцінки результатів праці;
- підвищення гнучкості компанії в прийнятті рішень і забезпечення необхідного рівня зворотного зв'язку на всіх рівнях управління;
- вдосконалення системи адаптації, навчання та розвитку персоналу;
- розвиток управлінських кадрів і формування ефективних відділів продажів.

Доцільно зазначити, що поставлені завдання можуть бути досягнуті за допомогою впровадження в систему управління персоналом ціннісної мотиваційної формули. Мотиваційна складова ефективної системи оплати праці буде працювати в тому випадку, якщо система буде прозорою - працівники будуть розуміти суть системи: за що, скільки і коли вони отримають премії, надбавки або доплати. Це дозволить працівникам цілеспрямовано використовувати свою матеріальну зацікавленість -

домагаючись такого рівня заробітної плати, який їх влаштовує. Крім цього, найважливіше значення має облік індивідуального внеску працівників у загальну справу і справедливість оцінки результатів праці, єдиний підхід до такої оцінки. Важливим зауваженням є те, що на даний момент, найчастіше система оплати праці побудована на грошове заохочення роботи, виконаної поза основних обов'язків. Стимулююча ж функція ЕСОТ повинна будуватися на принципі сприяння підвищенню продуктивності і ефективності праці, перш за все, в рамках основних обов'язків. Це дозволить розширити або оптимізувати обсяг робіт в межах робочого дня.

Незважаючи на солідний досвід поколінь, значні теоретичні напрацювання і об'ємний практичний інструментарій в області оплати праці та матеріального стимулювання працівників, питання створення універсального алгоритму побудови системи стимулювання і оцінки результатів праці все ще залишаються складними та актуальними. Тим більше, якщо це стосується таких динамічних, високотехнологічних і стратегічно важливих сфер як телекомунікації. Вибір системи стимулювання до сих пір є однією з нагальних проблем як для нових компаній, так і для давно існуючих. Роботодавців цікавить, як правило, така система, яка виконувала б три основні функції: стимулювання праці, що відбивається на зростанні прибутку і досягнення інших цілей компанії; утримання кваліфікованого персоналу; оптимізація витрат компанії на персонал.

Яку основну складність викликає процес вибору існуючої, або проектування власної системи стимулювання? На думку Лупинос Е. А., це наявність управлінських стереотипів розробки систем оплати праці і евристичний підхід, закладений в основу теоретичних напрацювань [10].

Для того, щоб зрозуміти, що буде являти собою система стимулювання конкретного підприємства, потрібно відповісти на такі основні питання:

- Яку основну функцію виконуватиме ця система?
- Який повинен бути розмір заробітної плати (співвідношення тарифного та нетарифного частини)?

- Що впливає і / або може вплинути на рівень оплати праці працівника?
- Які потреби повинна покривати заробітна плата?

Проаналізувавши всі, отримані в ході проведення дослідження, дані, зібрані на підприємствах галузі, автор прийшов до висновку, що специфіка надання послуг в телекомунікації вимагає від роботодавця системи оплати праці, що має як стимулюючу, так і мотиваційну складову, причому мотиваційна складова повинна включати і нематеріальний аспект, що сприяє зростанню залученості, лояльності і прихильності працівників. Стимулююча складова дозволить встановлювати плани, впливати на ефективність і продуктивність праці працівників, динамічно адаптувати тактику компанії до постійно змінюваних умов ринку і т. Д. На думку автора, стимулююча складова повинна бути укладена в змінній частині заробітної плати.

Побудова ціннісної мотиваційної формули базується на інтеграції трьох її компонент, кожна з яких відображає певну область інтересів як працівника, так і роботодавця.

I компонента: Ціннісний рівень (μG) - покликаний встановити ієрархічний ціннісний рівень посад в структурі організації за допомогою їх ранжування на основі критеріальною оцінки. Дана компонента може бути реалізована також в двухфакторною форматі, де передбачається оцінка не тільки самої посади, а й значущості філії компанії, за яким посаду закріплена. Подібна компонента дозволить об'єктивно оцінити результат праці в рамках кожної конкретної посади і його значимість для організації в цілому без прив'язки до особистості конкретного працівника, що займає цю посаду в той чи інший період часу.

II компонента: Ціннісний внесок (μKPI) - відображає підхід, заснований на принципах оцінки показників результатів діяльності не тільки конкретних працівників, а й цілих філій; обидва ці елементи в сукупності формують двухфакторною компоненту ціннісного вкладу, що демонструє комплексну ефективність діяльності підрозділу, яка закладається в основу

формування змінної частини заробітної плати працівників. На відміну від першої компоненти, компонента номер два покликана сприяти об'єктивній оцінці результатів праці саме конкретних працівників і колективів, спираючись на поставлені перед ними цілі і завдання і демонструючи ступінь їх досягнення після закінчення кожного окремо взятого періоду часу.

III компонента: Ціннісний мотив (μY) - стиль керівництва, заснований на кореляції Теорії поколінь і Теорій управління, яка формує принципи нематеріального стимулювання в системі управління персоналом компанії, що відповідає за ріст лояльності, прихильності, залученості й задоволеності співробітниками роботою в цілому. Третя компонента націлена на підвищення задоволеності працівників від обраних ними сфери прикладання праці та місця виконання їх трудових функцій, по суті, дана компонента «Дзеркально» відображає для працівників результати «старань» (діяльності) організації в області задоволення потреб працівників. Функцію цієї компоненти можна позначити як підтримуючу, спрямовану на зростання мотивації персоналу, а, отже, побічно впливає на ефективність результатів їхньої праці.

Інтеграція цих трьох компонент дозволить сформувати в компанії ЕСОТ, що базується на основних ціннісних орієнтирах як роботодавця, так і працівників.

Далі, автор вважає за доцільне продемонструвати взаємозв'язки економічних теорій оплати праці, розглянутих в даній роботі в розділі 1 і ціннісних компонент, сформованих автором в рамках розробки ціннісної мотиваційної формули, як методичного забезпечення управління персоналом на основі оцінки результатів праці, його стимулювання і впровадження ефективної системи оплати.

Виходячи з усього вищезгаданого, виникають основні характеристики, які, на думку автора, в залежності від того яка існуюча система оплати праці взята за основу, може мати певний вид, відображений на малюнку (Рис 2.2).



Рис 2.2. Основні характеристики ефективної системи оплати праці, заснованої на ціннісних рівні (μ_G), Внесок (μ_{KPI}) І мотив (μ_{IV})

Таким чином, сформована структура ефективної системи оплати праці увібрала в себе всі описані раніше компоненти ціннісної мотиваційної формули, спрямовані на вдосконалення оцінки результатів праці та встановлення чіткої кореляції між результатами праці і винагородою працівників, що представляє собою основу розробленого автором методичного забезпечення управління персоналом. З метою більш детального опрацювання елементів методичного забезпечення управління персоналом в рамках авторської концепції, доцільно приділити увагу кожному елементу формули окремо.

Розглянемо спочатку першу складову ціннісної мотиваційної формули - компонента μG - Ціннісний рівень. Спираючись на все вищесказане, при розробці ефективної системи оплати праці потрібно відштовхуватися від наступної структури заробітної плати (згідно з формулою):

$$\text{ЗП} = \text{Постійна частина} + \text{Змінна}$$

Ціннісна компонента μG або Ціннісний рівень формує постійну частину заробітної плати. Аналіз організаційних структур ряду телекомунікаційних компаній виявив необхідність упорядкування та ранжирування посад, а також потреби в приведенні системи оцінки посад до однаковості. Вивчивши діапазон існуючих систем, автор зробив висновок, що оптимальним підходом, що дозволяє формувати постійну частину заробітної плати для співробітників сфери телекомунікаційних послуг, є підхід, що враховує ціннісний рівень посади в ієрархічній структурі організації, сформований за допомогою ранжирування посад, а також ціннісний рівень організації (підрозділу), який визначається стратегічними цілями компанії.

Розглянемо докладніше питання підстав для встановлення конкретної величини заробітної плати. Можливі критерії для встановлення окладної ступені в рамках ціннісного рівня відображені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Можливі критерії для встановлення окладної ступені в рамках ціннісного рівня

Кожен критерій може бути розбитий на підкритерії, наприклад, «Самостійність в роботі»:

- відсутня необхідність в прийнятті рішень самостійно (робота за інструкціями, з обмеженими повноваженнями і під постійним контролем);
- прийняття стандартних рішень контролюється керівником (нестандартні ситуації знаходяться у веденні безпосереднього начальника);
- мети визначає керівництво; плануванням та організацією роботи співробітник займається самостійно, сам готує рішення, які приймаються керівництвом;
- керівники формулюють спільні цілі, а співробітник самостійно розробляє методи і засоби досягнення цих цілей (в рамках політики організації);

- працівник практично повністю самостійний у роботі (ставить цілі і завдання в рамках загальної стратегії компанії, встановлює для себе терміни виконання, сам приймає рішення і т. п.);
- розробляє загальну політику дій для підрозділів компанії і бере участь в розробці стратегії компанії.

Сутність полягає в тому, що такого роду критерії є універсальними для будь-якої посади - від керівної до лінійної. Це забезпечує зрозумілість, прозорість і справедливість системи. Крім того, ми отримуємо можливість провести попередню оцінку можливих результатів праці в рамках кожної конкретної посади, виходячи з трудових функцій, закладених всередину кожної посадової позиції, тим самим встановивши значущість кожної з посад для організації і пов'язавши її з рівнем передбачуваного винагороди.

Розрахунки, на думку автора, повинні проводитися за єдиними правилами. Після встановлення ринкового рівня фіксованої частини заробітної плати (посадового окладу), з урахуванням усередині корпоративної політики, фінансового становища і потенціалу компанії, необхідно встановити окладну «вилку» ціннісного рівня - діапазон окладів (рис. 2.4.). У випадку з Ціннісною компонентою μG , «вилка» встановлюється не для кожної посади окремо, а для всього ціннісного рівня. Таким чином, при розробці фіксованої частини заробітної плати враховується цінність посади, а не ефективність конкретного співробітника.

Таким чином, при встановленні відсотка від окладу в розмірі, наприклад, 15%, ми отримуємо максимальний посадовий оклад з 30% діапазоном підвищення в рамках посади. При визначенні діапазонів окладних «вилок» ціннісних рівнів можна спиратися на коефіцієнти, що відображають співвідношення діючих окладів і фактичну диференціацію заробітної плати в організації. Також, при розробці окладних «вилок» ціннісних рівнів можна спиратися на аналітику ринку праці та рівня заробітної плати.

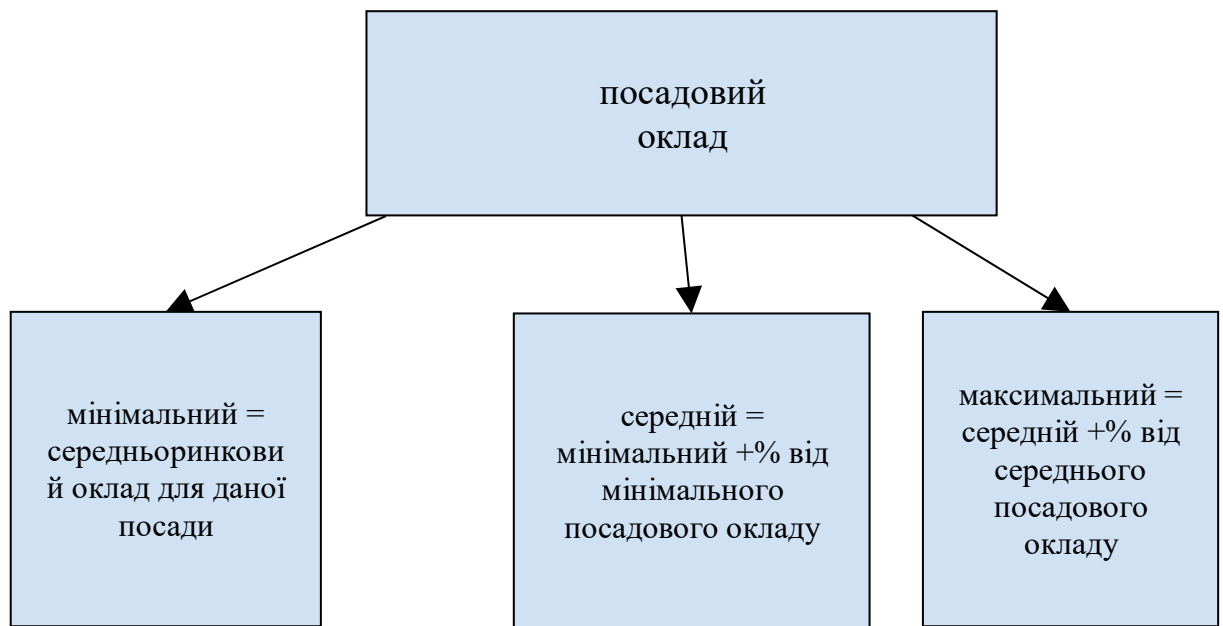


Рис. 2.4. Діапазон окладної «вилки» ціннісного рівня

Для аналізу середніх, медіанних, мінімальних і максимальних показників заробітної плати можна використовувати методи автоматизованого збору даних. У разі, коли мова йде про веб-сайтах і порталах, до таких методів можна віднести Web scraping¹⁸ (Веб-скрейпінг). Джерелом даних в цьому випадку може виступати будь-яка платформа або сайт, де у відкритому доступі є перелік вакансій та їх опис.

«Вручну» збір даних можна виробляти, перемикаючись між сторінками вакансій, заносючи дані в таблицю Excel.

Автоматизований спосіб збору передбачає або написання програмного скрипта, або використання готових систем і додатків для збору даних. У першому випадку скрипт може бути написаний, наприклад, на мові програмування Python (у випадку з Python для цілей скрейпінга існує бібліотека BeautifulSoup). Результатом роботи такого скрипта може бути набір підрахованих значень для показників, зазначених вище, або сформована таблиця, з переліком вакансій, відібраних за заданими критеріями з метою її подальшого аналізу.

У другому випадку дані можна збирати за допомогою готових, наявних на ринку систем і додатків. До них можна віднести наступні: Ostoparse, Webscraper.io і інші. Подібний підхід дозволить створити не тільки прозору

систему формування посадових окладів, а й забезпечити організації конкурентоспроможність на ринку праці, а співробітникам - гідний рівень оплати праці пропорційно їх кваліфікації та посадовими обов'язками.

Чітка і прозора схема ієрархії посад, єдиний принцип нарахування оплати визначають конкретні вимоги до кожної посади і дозволяють співробітникам визначити свою підпорядкованість, ступінь відповідальності і необхідність в підвищенні кваліфікації.

Механізм розрахунку заробітної плати на основі ціннісних рівнів може бути представлений таким чином (Рис. 2.5.).

Ціннісний рівень повинен вбирати в себе не тільки оцінку значущості посади, а й враховувати особливості і тип структури організації, включаючи в себе оцінку значущості філії / організації для компанії, виходячи з показників прибутку і рентабельності, стратегічних цілей розвитку філії / організації і специфіки господарської діяльності.

Для визначення цінності організації або філії компанії необхідно визначити критерії їх оцінювання, сам же принцип оцінки вибудовується тим же чином, що був представлений в ході визначення цінності посади вище.

Формуються критерії оцінки значущості філій повинні відображати стратегічні цілі компанії, особливості етапу її життєвого розвитку та специфіку функціонування. Як приклад імовірних критеріїв оцінки філії можна навести такі:

- поточна кількість клієнтів, що обслуговуються філією;
- поточний оборот філії;
- склад основних засобів і рентабельність;
- динаміка зміни дебіторської заборгованості;
- динаміка припливу / відтоку клієнтів і ін.

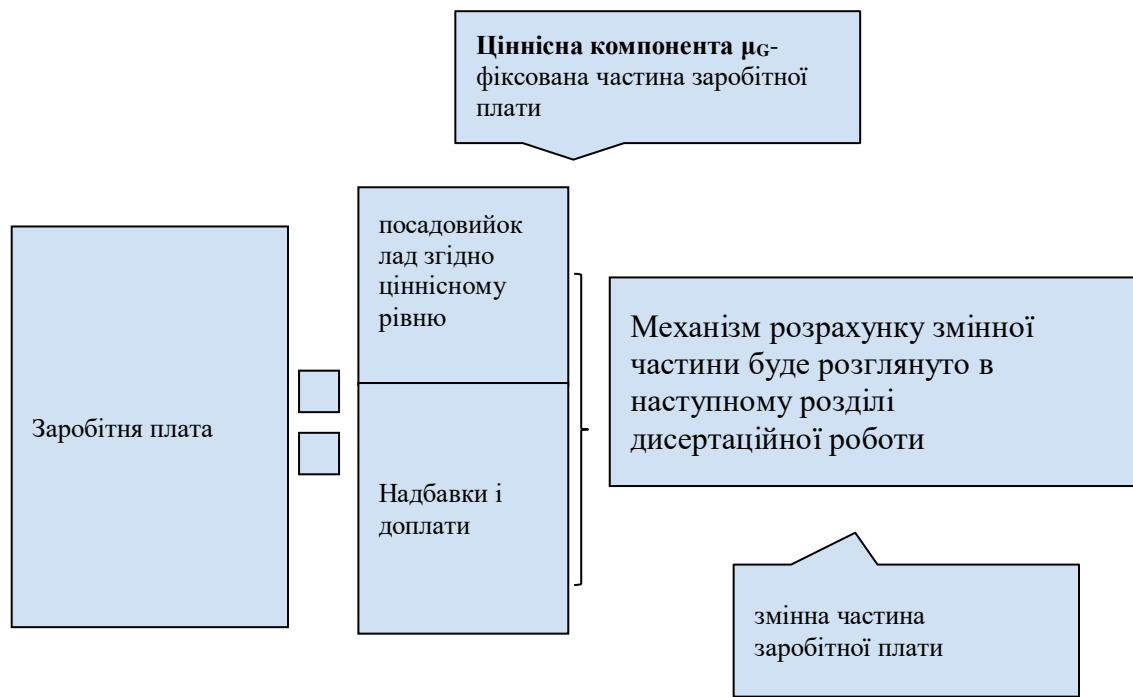


Рис. 2.5. Механізм розрахунку заробітної плати на основі ціннісних рівнів

В результаті такого підходу ми отримуємо двухфакторну ціннісну компоненту μG , засновану на принципах оцінки не тільки конкретної посади компанії, але і її структурної позиції в організації, відображеної в оцінці значущості філії. Обидва ці фактори в сукупності формують ціннісний рівень посади в загальній ієрархічній структурі компанії.

Застосування в системі управління персоналом компоненти ціннісних рівня μG для формування ціннісної мотиваційної формули дозволяє:

- об'єктивно оцінити результат праці і значимість для ефективного функціонування компанії кожної окремо взятої посадовий позиції;
- побудувати обґрунтовані кар'єрні траєкторії для працівників компанії;
- коректно визначати базовий оклад для нововведених посад;
- підвищити ефективність і керованість фонду оплати праці;
- спростити аналіз фіксованої частини заробітної плати, її структури і динаміки;
- своєчасно визначати стратегічну важливість функціонування того чи іншого філії для організації в залежності від трансформацій зовнішнього

середовища та ін.

Необхідно також відзначити, що ціннісну мотиваційну формулу, засновану на двухфакторній компоненті μG , доцільно застосовувати починаючи з певної стадії життєвого циклу компанії, на якій компанія вже представляє з себе розгалужену структурну мережу – з філіями / дивізіонами. Найчастіше дану ситуацію можна спостерігати в компаніях на етапах розвитку «Стабільність» і «Аристократизм».

Співвідношення фіксованої та змінної частин заробітної плати слід визначати виходячи з необхідного ступеня агресивності системи стимулювання. З огляду на, що інтенсивна плінність персоналу в компаніях досліджуваної галузі може виникати саме через високий ступінь агресивності діючих систем оплати праці, автор пропонує згладити диференціацію між постійної і змінної частинами заробітної плати при встановленні такого співвідношення.

В телекомунікаційній галузі, як однієї з найбільш високотехнологічних, дуже важливо мати таку систему стимулювання, яка буде найбільш гнучкою і зможе підлаштовуватися під мінливі зовнішні умови і при цьому залишиться достатньо прозорою як для співробітника, так і для роботодавця, а також буде піддаватися налаштування та управління. Виходячи з цього, автор вважає, що найбільш придатним інструментом для забезпечення високого ступеня адаптивності системи стимулювання під швидко мінливі умови ринку, є впровадження в ціннісну мотиваційну формулу компоненти μKPI або компоненти ціннісного вкладу як основи змінної частини заробітної плати працівників. Таким чином, в загальному вигляді структура заробітної плати буде виглядати наступним чином (рис. 2.6.):

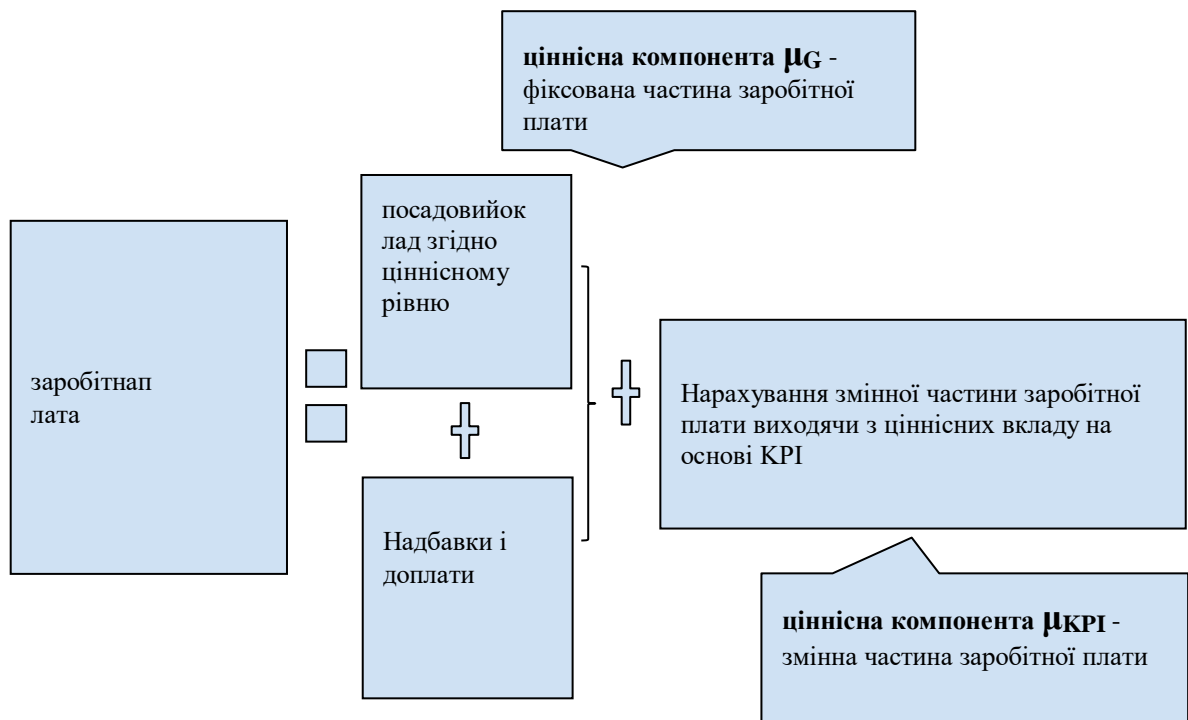


Рис. 2.6. Механізм розрахунку ефективної заробітної плати на основі поєднання ціннісних компонент μ_G і μ_{KPI}

Основна перевага системи, заснованої на КРІ, полягає в універсальності, що дозволяє враховувати специфіку організації, оцінювати її поточний стан і управляти стратегією її розвитку. Суть методу - в зв'язуванні системи стимулювання з системою показників ефективності, що дозволяє встановити взаємозв'язок між системою управління персоналом і стратегічними цілями компанії.

Даний підхід дозволяє встановлювати і декомпонувати показники ефективності самого різного рівня: починаючи від оцінки діяльності конкретного співробітника і закінчуючи ефективністю організації в цілому.

Таким чином, при розробці принципів формування змінної частини заробітної плати і другий компоненти ціннісної мотиваційної формули – μ_{KPI} враховується ціннісний внесок в досягнення стратегічних цілей компанії не тільки кожного співробітника окремо, але і кожного конкретного філії в цілому, який акумулює в собі оцінку результатів праці не тільки індивідуального, але і командного характеру.

Також варто згадати, що застосування двухфакторного підходу до

визначення ціннісного вкладу вимагає встановлення дворівневої структури ваг для елементів ціннісної компоненти μ КРІ, яка демонструє частку (значимість) одного і іншого елемента, а також кожного з використовуваних показників ефективності при визначенні ціннісного вкладу.

Ефективна структура ваг (пріоритетів) для показників базується на наступних загальних рекомендаціях:

1. Чим важливіша мета, тим більша повинна бути вага КРІ;
2. Спочатку вага присвоюється найбільш важливим КРІ;
3. Найменший вагу мають погано вимірювані, нерелевантні показники;
4. Некоректно, як виділяти для показника більше 50%, так і привласнювати йому менше 5%;
5. Сума ваг всіх завдань повинна бути не менше і не більше 100%;
6. Показників не повинно бути занадто багато.

Застосування в системі управління персоналом компоненти ціннісного вкладу μ КРІ для формування ціннісної мотиваційної формули дозволяє вести контроль активності співробітників і компанії в цілому в реальному часі.

Фактично КРІ є інструментом, здатним виміряти поставлені компанією цілі і їх складові, а також оцінити результати праці і ступінь виконання, поставлених перед компанією і її співробітниками завдань. Виділення факторів, що впливають на досягнення тієї чи іншої мети, і їх декомпозиція дає можливість виявити першопричини отриманих результатів. Розуміння джерел отримання кінцевих значень дозволяє надавати на результат прямий вплив шляхом зміни вихідних, що утворюють його, показників [28].

Застосування такого підходу до формування заробітної плати дозволить, з одного боку, посилити стимулюючу функцію зарплати, через компоненту ціннісного вкладу, організувавши розрахунок змінної частини з використанням КРІ. З іншого боку, компонента μ G, що визначає Ціннісний рівень посади, посилить мотиваційну складову заробітної плати, надавши працівникові можливості кар'єрного росту, а роботодавцю - горизонтального ранжирування. Стабільність системи істотно підвищить лояльність

працівників до роботодавця і з високою часткою ймовірності знизить плінність. Одночасно з цим, поєднання в одній системі двох різних елементів здатне забезпечити роботодавцю не тільки належний рівень контролю за співробітниками і високий рівень їх відповідальності, а й об'єктивну оцінку результатів їх праці.

Впровадження даних компонент в ціннісну мотиваційну формулу дозволить забезпечити дотримання основних принципів формування ефективної системи оплати праці в управлінні персоналом, пов'язавши мети системи стимулювання і мотивації з цілями компанії і особливостями етапів її життєвого циклу. Крім того, прозорість і зрозумілість системи винагороди, облік очікувань і потреб персоналу, усунення демотивуючих факторів і справедливність системи оплати праці також покладені в основу формування компонент ціннісної мотиваційної формули. Доцільно також зазначити, що своєчасне винагороду, як за індивідуальні, так і за колективні результати праці і моніторинг локального ринку зарплат, відображені в формуванні окладних «вилок» ціннісного рівня, покликані підвищити залученість персоналу в процеси розвитку компанії. При цьому, комплексність системи мотивації та її відповідність корпоративній культурі, в розробленій методиці застосування ціннісної мотиваційної формули, забезпечується не тільки впровадженням ціннісних компонент μG і μKPI , які відповідають за формування матеріальної частини винагороди, а й компоненти μY , що забезпечує нематеріальну частину винагороди, що втілює симбіоз стимулюючої та мотиваційної складових формули.

2.3 Аналіз формування можливої системи стимулювання персоналу як підходу до ефективної оцінки результатів праці на ІІІ «ІНТЕЛЕКТ»

Подальший аналіз в ході дослідження проводився на базі матеріалів, наданих нам від телекомунікаційної компанії, що функціонує на території Чернівецької області.

Досліджувана компанія, що представляє телекомунікаційну галузь, в

своїй більшості існує на ринку телекомунікаційних послуг не менше 10 років. За цей час, як компанії, так і сам ринок зазнали значних змін.

Послугами даної компанії користуються бізнес-центри, державні установи, банки, великі виробничі об'єднання, навчальні заклади, комерційні фірми та приватні особи. Компанія надає цілий комплекс сучасних телекомунікаційних послуг, націлених на забезпечення потреб клієнтів в оперативному і якісному обміні інформацією.

Більшість організацій є розгалужену матричну дивізіональну структуру, яка, як правило, розробляється для децентралізації функцій управління і делегування частини повноважень на нижні рівні управління, - в дивізіони.

Якщо в лінійно-функціональних структурах виробничі ланки наділені лише лінійними функціями організації, а інші, штабні функції управління, реалізуються тільки на верхньому рівні, то в дивізіональних структурах представлена велика частина штабних функцій і функцій управління. Ці завдання здійснюються філіями самостійно, дивізіони здійснюють лише організацію, управління і контроль за виконанням завдань. В результаті управлінські ресурси топ-менеджменту компаній вивільнюються для вирішення стратегічних питань, підвищується керованість філіальної структури компаній і знижуються витрати на управління матеріальними потоками філій.

Дивізіон може являти собою групу філій (відокремлених підрозділів), об'єднаних в єдину структуру за принципом належності до однієї області. Крім того, організована таким чином штатна структура, сприяє ефективному управлінню регіональною групою філій в складі, наприклад:

- керівника організації;
- начальника виробництва організації;
- керівника технічних служб організації;
- менеджера по роботі з регіональними офісами організації;
- менеджера-логіста;

- дивізиональної технічної підтримки і т.д.

Центральний офіс вдає із себе окрему структурну гілку і може складатися з:

- фінансового відділу та бухгалтерії;
- відділу по персоналу;
- відділу по рекламі;
- головного системного адміністратора і його підлеглих;
- головного інженера з його підрозділами;
- технічного директора;
- відділів Start Up і Research & Development;
- співробітників, відповідальних за мережеві проекти та ін.

Весь центральний офіс, як правило, підзвітний керівнику компанії.

Дивізіон складається з групи філій, що мають як загальні трудові ресурси (штатний склад організації), так і власні. До власних трудових ресурсів філії, як правило, відносяться співробітники відділу продажів, виробничого відділу та відділу супроводу клієнтів, крім того, кожна філія має власного керівника. Ці підрозділи привертають увагу автора більшою мірою, оскільки є найбільш численними і динамічно змінюються в більшості аналізованих в рамках даної роботи компаній.

Як приклад для транспонування результатів дослідження нами взята компанія Intelkt зі середньоспискової чисельністю до 100 чоловік, причому більше 70% штатного складу становить основний персонал компанії.

Оскільки досліджувана компанія має сильно розвинені філіальні мережі, для аналізу ситуації в регіональних офісах і виявлення основних проблемних ділянок в підрозділах був обраний такий метод дослідження, як анкетування.

Основні, і найбільш значимі результати проведеного дослідження представлені нижче.

Дослідження проводилося серед співробітників підрозділів в аналізованій компанії, функції яких в узагальненому вигляді зводяться до продажу, безпосередньому виробництву послуг та супроводу клієнтів, на

відміну від всіх інших структур, як правило, формуються в кожному місті і в кожній філії окремо

Розроблена анкета (Додаток А) мала на меті зібрати інформацію відразу в декількох напрямках. Ці напрямки були скомбіновані в блоки, в кожному блоці виділені основні, що цікавлять дослідника категорії. Перелік таких категорій наведено нижче. Дослідження отриманих результатів дозволило оцінити: рівень лояльності співробітників організацій, ступінь їхньої задоволеності працею в організації і своєю роботою, зокрема, а також інші, не менш важливі аспекти. Також, подібні дослідження дозволяють працівниками, в комфортній для колективу формі, висловити свої спостереження, побоювання, зауваження та пропозиції, не боячись критики і покарання. Крім того, така форма комунікації дала можливість автору дослідження поглиблено скласти власне уявлення про аналізованих організаціях в більш короткі терміни.

Всі складові умов праці були розбиті на категорії, об'єднані в блоки. У зв'язку із заданою метою дослідження, автором були визначені наступні категорії, які потребують аналізу (табл. 2.4):

Таблиця 2.4.

Вибрані категорії умов праці для проведення дослідження [29]

Блок	№ * п / п	Категорія умов праці
1. Система матеріального заохочення	1	Справедлива і зрозуміла система оплати праці
	2	Гідна стабільна оплата праці
	3	Наявність ряду матеріальних пільг
2. Адміністрування та політика компанії	4	Розуміння перспектив розвитку компанії і підрозділу
	5	Налагоджена взаємодія з співробітниками інших відділів компанії
	6	Досить інформації про те, що відбувається в компанії
	7	Чітка постановка завдань з боку керівника
3. Управлінська взаємодія	8	Регулярна зворотний зв'язок з боку керівника про виконання завдань
	9	Відкрите обговорення з керівництвом проблем і складнощів
	10	Визнання значущості та важливості Вашої роботи колегами і керівництвом

4. Визнання, повага	11	Знаки поваги і схвалення з боку керівника
	12	Зацікавлене ставлення керівника до Ваших ідей та пропозицій
5. Колектив, спілкування з колегами	13	Хороший, дружний колектив
	14	Хороші відносини з безпосереднім керівником
	15	Спільність інтересів, світогляду з колегами і керівником
6. Стабільність, безпека	16	Впевненість у завтрашньому дні
	17	Стабільність (відсутність частих змін, пов'язаних з роботою)
	18	Чітке і своєчасне виконання зобов'язань компанії перед співробітниками

Далі, зібрані за допомогою анкетування по кожній категорії дані, були піддані аналізу. Частина отриманих результатів доцільно представити в табличному вигляді в середніх значеннях (табл. 2.5):

Таблиця 2.5.

Порівняльний аналіз показників важливості і задоволеності [29]

№ п / п	Категорія умов праці	важливість	задоволеність
1	Справедлива і зрозуміла система оплати праці	9	7
2	Гідна стабільна оплата праці	9	6
3	Наявність ряду матеріальних пільг	9	7
4	Розуміння перспектив розвитку компанії і підрозділу	9	8
5	Налагоджена взаємодія з співробітниками інших відділів компанії	9	7
6	Досить інформації про те, що відбувається в компанії	9	8
7	Чітка постановка завдань з боку керівника	9	9
8	Регулярна зворотний зв'язок з боку керівника про виконання завдань	8	8
9	Відкрите обговорення з керівництвом проблем і складнощів	9	9
10	Визнання значущості та важливості Вашої роботи колегами і керівництвом	6	8
11	Знаки поваги і схвалення з боку керівника	6	9
12	Зацікавлене ставлення керівника до Ваших ідей та пропозицій	9	7
13	Хороший, дружний колектив	9	9
14	Хороші відносини з безпосереднім керівником	9	9
15	Спільність інтересів, світогляду з колегами і керівником	5	8
16	Впевненість у завтрашньому дні	6	6
17	Стабільність (відсутність частих змін, пов'язаних з роботою)	6	7

18	Чітке і своєчасне виконання зобов'язань компанії перед співробітниками	9	9
-----------	--	---	---

Порівнявши отримані середні значення, відзначимо ті чинники, які за ступенем важливості набрали менше 6 балів (у цій таблиці така категорія одна - № 15), для персоналу в даний час вона не важлива, та й ступінь задоволення цією позицією досить висока. А значить, ми можемо не брати її до уваги при подальшій роботі.

«Всі отримані результати (середні значення) з таблиці 9 можна умовно розподілити по 4 зонам:

- зона переплати. До цієї зони входять категорії, де середній бал за важливістю нижче середнього балу по задоволеності;
- зона лояльності. До зони лояльності відносяться ті категорії, в яких середній бал за важливістю і задоволеності приблизно рівні;
- зона байдужості. Сюди потрапляють категорії, де спостерігаються низькі середні бали і за важливістю, і по задоволеності;
- зона дискомфорту включає категорії, де середній бал за важливістю на 3 і більше бала вище, ніж середній бал по задоволеності» [29].

Проведемо аналіз отриманих середніх значень (табл.2.6):

Таблиця 2.6.

Аналіз отриманих середніх значень [29]

ЗОНА РИЗИКІВ Середній бал за важливістю нижче середнього балу по задоволеності	ЗОНА ЛОЯЛЬНОСТІ Середні бали за важливістю і задоволеності приблизно рівні ^{3,10}
ЗОНА БАЙДУЖОСТІ Низькі середні бали і за важливістю, і по задоволеності	ЗОНА ДИСКОМФОРТУ Середній бал за важливістю на 3 і більше бала вище, ніж середній бал по задоволеності

Виходячи з таблиці 9, в дану зону входять категорії 10, 11.

Виходячи з таблиці 9, в дану зону входять категорії 16, 17.

Виходячи з таблиці 9, в дану зону входять категорії 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 18.

Виходячи з таблиці 9, в дану зону входять категорії 2.

Кінцевий результат дослідження щодо задоволеності умовами праці - всі категорії, що потрапили в «Зону дискомфорту». Саме вони є основною причиною виникаючих в компаніях проблем.

У цьому дослідженні це гідна стабільна оплата праці. Однак, автор також порекомендував би керівникам звернути увагу на категорії 1, 3, 5 і 12. На сьогоднішній день вони розташовуються в зоні лояльності, але на кордоні із зоною дискомфорту. У зв'язку з цим, дані позиції вимагають підвищеного моніторингу з боку роботодавців, особливо це стосується позицій 1 і 3, безпосередньо пов'язаних з матеріальним стимулюванням, розташованим на даний момент в зоні дискомфорту.

В результаті опитування була виявлена основна проблема, яка заважає злагодженій роботі в компанії. Проаналізувавши її та пов'язані з нею категорії, можна зробити висновок, що всі вони належать до сфери матеріального заохочення. Таким чином, дослідження показало, що питання грамотного управління системою винагороди і стимулювання в компаніях, вимагають додаткового опрацювання. Зазначена проблема могла виникнути в компанії в зв'язку з початковим некоректним вибором систем винагороди або в зв'язку з старінням гідних свого часу, але вже не відповідають нинішнім потребам підприємств, організацій. Для того, щоб розібратися в даному питанні, автор детально вивчив діючі в організаціях системи винагороди. В ході дослідження були виділені основні відмінні характеристики функціонуючих систем винагороди, такі як:

- нарахування заробітної плати для кожної окремої категорії працівників відбувається за власною методикою, так, наприклад, для відділу продажів, виробничого відділу та відділу супроводу клієнтів, як правило, розроблено 3 різні методики нарахування заробітної плати;

- використовувані системи є стимулюючими, так як зав'язані на ефективність праці працівників кожної з категорій і щомісяця враховують результати їх роботи;

- ґрунтуючись на результатах анкетування, автор робить припущення, що

використовуються системи не завжди є прозорими і зрозумілими для працівників, оскільки методика розрахунку підсумкового заробітку представлена громіздко і складно.

Також, результати анкетування виявили потребу в додатковому аналізі даних про рух персоналу компанії.

Відправлений, запит до відділів кадрів показав наступну статистику чисельності персоналу компанії за останні кілька років (Таблиця 11), - автор також звертає увагу, що інформація, представлена в табл. 2.7:

Таблиця 2.7.

Динаміка чисельності основного персоналу компанії Intellect за 2014-2021рр.

	2014	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Відділ продажу	14	12	12	15	14	15	17
Виробничий відділ	24	25	26	25	27	28	32
Відділ супрводу клієнтів	22	25	28	25	25	29	33
Всього	60	62	66	65	66	72	82

За результатами анкетування та аудиту даних відділе кадрів, було виявлено, що в компанії спостерігається висока плинність, зниження рівня лояльності співробітників, зростання напруженості в комунікації між відділами.

На сьогоднішній момент опір в компанії робиться на дисципліну і відповідальність. Як правило, спостерігається авторитарний стиль керівництва з боку Х-керівників.

Для оцінки фактичного стану систем стимулювання на підприємстві згрупування всіх результатів проведеного дослідження воєдино ми використовували метод SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні, слабкі сторони компаній на основі загроз і можливостей зовнішнього середовища, і переваг і недоліків внутрішньої (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

SWOT-матриця для аналізу поточного стану систем стимулювання

в деяких організаціях телекомунікаційної галузі

	можливості	загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - нові технології; - проникнення ІТ в усі сфери життя; - розвиток додаткових послуг; - поява нових потреб у клієнтів і розробка нових тарифів. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестача кваліфікованих фахівців на ринку праці; - відірваність системи освіти від потреб бізнесу; - плинність персоналу; - хед-хантинг кращих кадрів.
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - регулярні виплати заробітної плати; - періодична індексація окладів; - стабільний «білий» оклад; - мінімальний оклад у всіх філіальних мережах не нижче законодавчо встановленого прожиткового мінімуму; - молодий середній вік персоналу; - зацікавленість персоналу в кар'єрному зростанні; - можливості швидкого просування по кар'єрних сходах для відділу продажів; - наявність можливості для збільшення змінної частини заробітної плати. 	<ul style="list-style-type: none"> - недолік кваліфікованого персоналу; - відсутність систем навчання і адаптації персоналу; - існує «стелю» для кар'єрного вертикального зростання персоналу відділів продажів і виробничого відділу; - відсутність зацікавленості персоналу в досягненні цілей відділів, дивізіонів і компаній в цілому; - неготовність персоналу до навчання; - відсутність лояльності співробітників; - непрозора і заплутана для лінійного персоналу схема матеріального стимулювання; - відсутність опрацьованих і чітких систем преміювання, а також систем інформування персоналу про можливостях впливу на збільшення своїх доходів; - відсутність систем матеріальної мотивації як комплексу взаємопов'язаних заходів, положень та ін.

В своїй більшості, є три схеми матеріального стимулювання для основного персоналу компанії, тобто для відділів продажів, виробничих відділів і відділів по супроводу клієнтів.

Мотиваційна формула відділу продажів виглядає наступним чином (згідно з формулою 5):

$$\text{ЗП} = \text{Оклад} + \quad (5)$$

Базовий оклад є фіксована ставка, характерна для ринку праці України і сфери продажів - 12 тис. грн. (За станом на 2021 рік). Розмір премії залежить від виконання плану. Кожен працівник цих трьох відділів також може впливати на змінну частину своєї заробітної плати, за допомогою виконання і перевиконання плану і отримання додаткових премій. Види премій:

- адаптаційна надбавка для нових співробітників;
- за виконання плану першого рівня;
- за виконання плану другого рівня;

- за виконання плану третього рівня і вище;
- за залучення великих клієнтів;
- за стаж та ін.

Перевагою системи є можливість швидкого просування по вертикалі - від фахівця до менеджера і провідного менеджера, але це ж є і недоліком - в компаніях існує досить невеликий заділ для кар'єрного зростання, а недостатньо прозорі і зрозумілі системи матеріального стимулювання не дозволяють працівникам усвідомлено впливати на рівень оплати своєї праці. Крім того, системи матеріального стимулювання ґрунтуються в основному на показниках продажів, а такі показники, наприклад, як підвищення задоволеності зовнішнього клієнта або за командну роботу не передбачені. Також, змінна частина оплати праці не має ніякої прив'язки до стратегії компанії або навіть досягнень цілей відділів. Це не сприяє прояву лояльності персоналу і зниження плинності кадрів,

$$\boxed{K_T = K_y / \text{ЧСР} *} \quad (6)$$

Де K_T - коефіцієнт плинності,

K_y - кількість звільнених співробітників (з причин плинності); ЧСР - середньооблікова чисельність.

Таким чином, середній коефіцієнт плинності за 2020 рік склав: 72%.

«Відповідно до сучасних міжнародних наукових досліджень, на підприємстві, яке зайняте в ІТ-галузі, норма плинності кадрів складає 8-10 відсотків, у виробничій сфері - 10-15 відсотків, в сфері страхування та роздрібної торгівлі - 30 відсотків, а в готельно-ресторанному бізнесі досягає 80 відсотків» [26]. Тобто, показник плинності сильно перевищує норму в ІТ сфері і наближається до значення, характерного для готельного і ресторанного бізнесу, а також для нових країн і компаній. Це також свідчить про нераціональне витрачання фонду оплати праці, з вимушеними постійними витратами на підбір і адаптацію нового персоналу.

Стимулювання співробітників виробничих відділів закономірно відрізняється від матеріального стимулювання співробітників відділів

продажів і це гідність компанії. Мотиваційна формула для даних відділів виглядає наступним чином (відповідно до формули 7):

$$\boxed{\text{ЗП} = \text{оклад} + \text{премія (або гарантована)}} \quad (7)$$

Розмір премії залежить від типу і обсягу робіт. У разі ж, якщо розмір нарахованої премії менше гарантованої виплати, то виплачується останнім.

Що стосується відділів по супроводу клієнтів, то тут також закладена можливість для впливу на свій заробіток за допомогою відсотка за, наприклад, переукладання договору з закінченими терміном дії.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу виявлено, що, по-перше, розглянуті системи оплати праці з стимулюючою функцією охоплюють не весь персонал компанії, а лише той, який взаємодіє з клієнтом. По-друге, незважаючи на закладені можливості для впливу на розмір заробітної плати, немає інструментів інформування співробітників про всі способи збільшення заробітної плати і підрахунку премії. По-третє, системи преміювання націлені тільки на збільшення продажів і ігнорують питання підвищення лояльності співробітників і залучення їх в справи компанії.

На нашу думку, розмір компаній і стан їх систем оплати праці, без зв'язку зі стратегією і супроводжуваний відсутністю залученості співробітників свідчать про необхідність вдосконалення управління системами стимулювання і мотивації зокрема, і системами управління персоналом в цілому. Рекомендується впровадження нової ціннісної мотиваційної формули на основі трьох компонент: перша - компонента ціннісного рівня μG , що формує постійну частину заробітної плати і відповідає за мотивацію працівників; друга компонента ціннісного вкладу μKPI - для змінної частини, що відповідає за стимулювання працівників; третій компонент ціннісного мотиву μY , що відображає стиль керівництва, заснований на кореляції Теорії поколінь і Теорій управління і формує принципи нематеріального стимулювання в системах управління персоналом компанії, що відповідає за ріст лояльності, прихильності, залученості й задоволеності співробітниками роботою в цілому. Комплексна математична

модель вищевказаної ціннісної мотиваційної формули буде розглянута автором в наступному розділі дисертаційного дослідження, присвяченій питанням практичної реалізації концепції методичного забезпечення управління персоналом в телекомунікаційній галузі.

РОЗДІЛ III. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ МОДЕЛЮВАННЯ ЦІННІСНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ФОРМУЛИ III «ІНТЕЛЕКТ»

3.1. Практична реалізація концепції управління персоналом та мотивації на основі компонент ціннісного рівня і ціннісного вкладу

Третій розділ магістерської роботи вважаємо за доцільне почати з розгляду етапів впровадження компонент ціннісного рівня μG і ціннісних вкладу μKPI .

Розглянемо, спочатку, компоненту ціннісного рівня μG : при її коректному, планомірному впровадженні повинна вийти система рівнів, заснована на ієрархії функцій, посад і філій, в залежності від їх цінності для компаній, а не ієрархія конкретних співробітників.

Як і в разі будь-якого іншого масштабного впровадження, вкрай важливо, щоб ініціатива і розуміння йшло від топ-менеджменту компаній. Крім вивчення готової методики, важливо проведення великого підготовчого етапу - для максимальної адаптації до специфіки та умов галузі.

Нова система повинна бути загальною і всеосяжною і зачіпати всі категорії працівників. Важливо розуміти, що методика визначення ціннісних рівнів буде працювати в повній мірі тільки в поєднанні з усією системою, - як матеріального (компонента μKPI), так і нематеріального (компонента μY) стимулювання, з постійним аудитом на предмет актуальності, оскільки зміст робіт в телекомунікаційній галузі постійно змінюється. Розглянемо, далі, основні етапи впровадження компоненти μG і ціннісних рівнів в компанії (Табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

**Основні етапи впровадження компоненти μGі ціннісних рівнів
в компанії**

етапи	деталі	приклади методів
Аналіз змісту робіт	- підготовка робочої групи; - вивчення методики.	PAQ, CMQ, FJA, JEI, FJAS, MOSAIC, OAI, CODAP, PMPQ, Executive Checklist, 0 * NET
Розробка документації	написання концепції, положень та ін.	-
Визначення вимог до посад (F2) і філій компанії (F1); Визначення критеріїв оцінки посад і філій компанії; Оцінка посад (F2) і філій (F1).	- визначення ступеня впливу тих чи інших критеріїв на формування сумарного значення факторів F1 і F2; - привласнення ваг критеріям залежно від встановленої ранне значущості.	- методика Watson Wyatt; сумарна (метод рядів, класифікаційний); аналітичний (бальний, пофакторного порівняння); - методика «Work Profiling System» (WPS); - метод профільних напрямних таблиць Едварда Н. Хея; - метод оцінки посад і грейдингу компанії «Кодак»; - метод семантичного диференціала.
Розробка системи оплати	- розподіл критеріїв за шкалою; - вивчення ринкової оплати праці; - прийняття до уваги колективного договору і угод; - визначення діапазону окладної «вилки» ціннісного рівня; - визначення ціннісних рівнів і підрівнів, а також розміру окладів.	- метод головних компонент; - факторний аналіз; - порівняльний аналіз та ін.
Дослідження і виправлення невідповідностей.	- проведення апробації системи оплати праці; - аналіз результатів; - внесення коригувань за її результатами.	- пілотна перевірка; - аудит; - усунення виявлених недоробок.
Впровадження.	- інформування персоналу про застосування розробленої системи оплати праці; - впровадження; - оцінка ефективності її використання.	«Каскадне» узгодження розроблених ціннісних рівнів: від рівня лінійних керівників до топ-менеджерів

Для оцінки посад (F2) і філій (F1) спочатку визначаються вимоги до них і уточнюються критерії оцінки. Це один з найскладніших етапів, саме на ньому ймовірність здійснення помилки вище. Критерії повинні бути зрозумілі і розподілятися за рівнями складності. На цьому етапі враховуються як специфіка компанії і особливості філій, так і вимоги, які пред'являються до конкретної посади.

Наприклад, опис критерію «Складність роботи» може виглядати наступним чином (Табл. 3.2.):

Таблиця 3.2.

Приклад опису критерію посади «Складність роботи»

критерій оцінки	зміст критерію	рівні складності	Опис рівнів критерію
складність роботи	розумові зусилля	1	одноманітна робота, постійне виконання одиничних функцій
		2	Поточна робота, виконання декількох функцій, не вимагають особливих розумових зусиль
		3	Різноманітна робота, з використанням елементів аналізу, вибір шляхів вирішення поставлених завдань
		4	Різноманітна робота, що вимагає детального аналізу, логічних міркувань, вибору рішень різних проблем
		5	Робота, пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, пов'язана з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення цих проблем.
		6	Робота, пов'язана зі стратегією розвитку напрямку робіт, інтеграцією підходів до вирішення проблем різних підрозділів.

Далі критерії розподіляються за рівнями складності (табл. 3.3), з однаковим кроком, - чим більше можливих рівнів, тим точніше оцінка.

Кожному рівню присвоюються бали, - в залежності від ступеня складності і прояви рівня.

Таблиця 3.3.

Бальна шкала оцінювання посад, бал.

№	критерій оцінювання	Коефіцієнт вагомості (максимальна кількість балів)
1	управління людьми	20
2	відповідальність	20
3	рівень кваліфікації	10
4	складність роботи	15
5	Самостійність у роботі	15
6	Досвід роботи	10
7	здібності	10
Разом		100

Зробимо оцінку деяких посад, характерних для ряду компаній телекомунікаційної галузі відповідно до запропонованої бальною шкалою і представимо підсумкові результати у вигляді таблиці (Табл. 3.4):

Для наочності експериментального розрахунку зробимо визначення ціннісних рівня ґрунтуючись тільки на оцінці фактора 2 (посаду), опустивши в розрахунку оцінку за фактором 1 (філія).

Таблиця 3.4.

Зразкові результати оцінювання деяких посад, характерних для компаній телекомунікаційної галузі

Посада	Оцінка за критерієм							Підсумковий бал
	1	2	3	4	5	6	7	
Генеральний директор	20	20	10	15	15	10	10	100
Головний інженер	19	17	9	14	14	9	9	91
головний системний адміністратор	16	15	9	9	12	10	8	79
Головний бухгалтер	8	18	10	13	14	9	9	81
Менеджер-логіст	2	12	5	7	7	6	5	44
Менеджер по персоналу	9	13	5	6	10	6	6	55
Спеціаліст відділу R & D	3	14	7	12	9	6	7	58
Менеджер по рекламі	5	13	12	9	6	3	6	54
Спеціаліст тех. підтримки	0	10	8	10	9	6	5	48
Менеджер по продажу	0	10	5	4	10	4	6	39

Отримані дані показують, що кількість критеріїв для оцінювання було взято недостатнє, бо чим більше критеріїв, тим вище точність оцінки. В даному випадку різниця в підсумкових балах між генеральним директором великої федеральної компанії і головним системним адміністратором становить всього 21 бал, а рівні прийняття рішень, відповідальності, складності роботи і т. п. несумісні. Однак, на основі отриманих даних ми можемо продемонструвати принцип об'єднання посад в Ціннісні рівні. На основі результатів таблиці ми можемо сформувані кілька ціннісних рівнів, - де генеральний директор займає самостійний Ціннісний рівень; а головний інженер, головний системний адміністратор і головний бухгалтер - інший; також близькими за балами є: менеджер по персоналу, фахівець R & D відділу і менеджер з реклами; виступають менеджер-логіст і фахівець тех. підтримки, замикає рейтинг, - менеджер з продажу. Таким чином, після всіх розрахунків утворюється ієрархічна піраміда відповідно до підсумковими балами. Далі «піраміда» розбивається на Ціннісні рівні за принципом

отримання приблизно однакової кількості балів, дуже близьких за значенням. У середині кожного ціннісного рівня визначаються межі за допомогою розподілу балів, - «від» і «до».

Аналогічним чином проводиться оцінка за фактором 1 (F1 -філіал), можливі критерії для такої оцінки відображені на сторінці 87 даного дослідження, результатом подібної оцінки стане поява в ієрархічній піраміді ціннісних рівнів - підрівнів, що відбивають значимість для компанії того чи іншого філії.

Результати підрахунку балів впливають на визначення розміру посадового окладу. На базі бальних кордонів, встановлених для кожного ціннісного рівня, вибудовується діапазон окладних «вилок» ціннісного рівня із сходишками всередині. Середній або мінімальний рівень ринкової вартості посади (в залежності від можливостей компанії) буде нижньою межею окладної

«Вилки» ціннісного рівня. Способи визначення верхньої межі окладної «Вилки» ціннісного рівня згадувалися вище в 2 –му розділі.

У підсумку, за результатами даного етапу, виходить схема, яка містить наступні дані:

- перерахування всіх посад компанії;
- лінійна належність посад;
- підпорядкованість;
- номер ціннісних рівня (ЦУ), і підрівні (при наявності в компанії філіальної мережі);
- окладная «вилка» ціннісного рівня.

Автором була проаналізована зразкова організаційна структура та проранжовано посади досліджуваних телекомунікаційних компаній. Ще на етапі збору інформації виявлено весь діапазон посад, сформована схема, яка відображає їх типову лінійну приналежність і підпорядкованість. Далі, шляхом застосування бально-факторного аналізу була вибудована ієрархічна піраміда посад, після чого посади були згруповані в Ціннісні

рівні, виходячи з показників значущості. Заключним кроком у розробці подібної системи є побудова окладних «вилок» ціннісних рівнів. При обліку в формуванні ціннісних рівнів як фактора 2 (F2 - посаду), так і фактора 1 (F1 - філія) в структурі ціннісних рівнів виникають підрівні, що характеризують значимість філії компанії, за яким закріплена конкретна посада; таким чином система враховує не тільки індивідуальні особливості посади, а й стратегічні особливості філій.

Впровадження в компанії ціннісних рівнів і компоненти μG , як двухфакторної, так і однофакторної, дозволяє вибудувати ієрархію посад за змістом роботи, а також дає можливість працівникові визначити свою підпорядкованість, міру відповідальності та необхідність в розвитку. Дана методика покликана виявити невідповідності в оплаті праці; визначити які посади переоцінені, а які недооцінені; позначити стратегічну значимість конкретних філій компанії. Також вона сприяє більш справедливому розподілу фонду оплати праці.

Слід розуміти, що первинні розрахунки можуть бути невірними, саме тому спочатку проводиться апробація, результати якої збираються і заново аналізуються на ступінь достовірності та об'єктивності підрахунків.

Таким чином, алгоритм впровадження в компанії ціннісних рівнів і компоненти μG , виглядає наступним чином (Рис. 3.1).

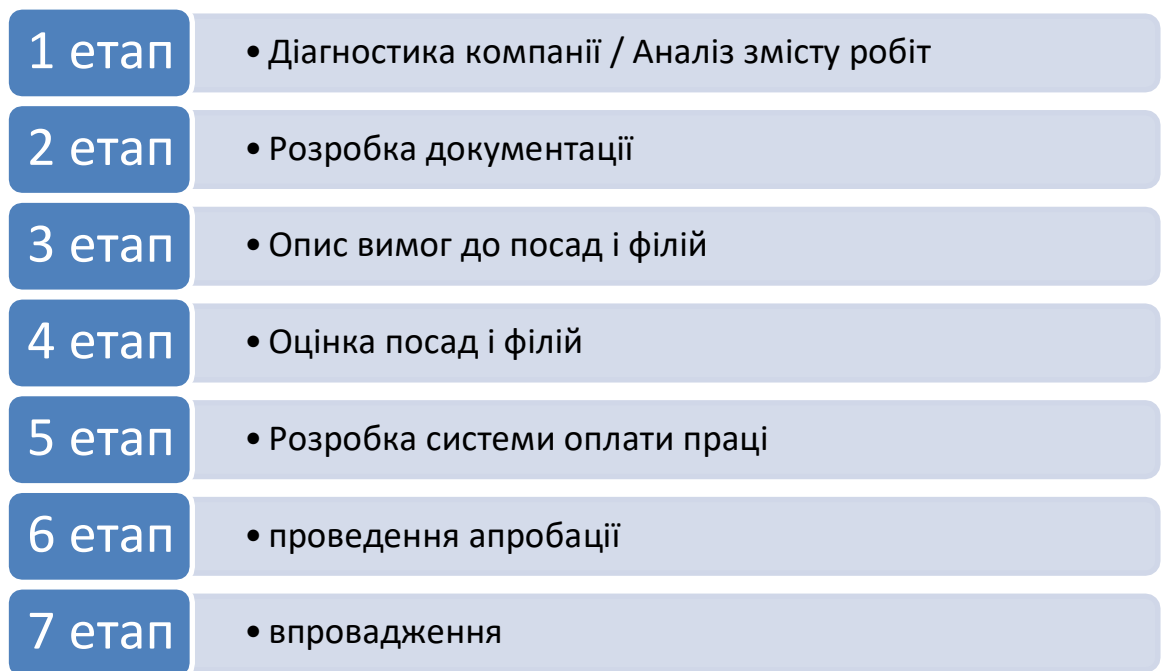


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження ціннісних рівнів і компоненти μG в компанії телекомунікаційної галузі

Структура компаній галузі - з наявністю дивізіонів і широкими філіальними мережами вимагає введення єдиних стандартів роботи і єдиної системи стимулювання. Впровадження двухфакторної компоненти μG і системи ціннісних рівнів повністю відповідає даній потреби.

Далі розглянемо докладніше технологію впровадження в ціннісну мотиваційну формулу компоненти μKPI : Ціннісний внесок.

Дана компонента відповідає за стимулюючу функцію заробітної плати, а отже, вибудовується на принципах заохочення «заслуг» працівників і філій. Іншими словами, формує змінну частину заробітної плати, виходячи із значущості їх вкладу в діяльність організації за конкретний період. Для простоти візуалізації методики розглянемо порядок визначення значення компоненти μKPI тільки по одному елементу оцінки E2 - працівник, опустивши розрахунки по елементу E1 (філія), що виконуються за аналогічною схемою.

Для наочності спроектируем процес оцінки результатів діяльності умовного працівника компанії (спеціаліста відділу продажів) за певний період часу і проведемо перевірку всіх можливих варіантів розрахунку

заробітної плати при різних значеннях виконання ним показників ефективності. З огляду на специфіку даної нами умовної посади (фахівець відділу продажів), доцільно співвіднести фіксовану і змінну частини заробітної плати як 40% і 60%, з метою посилення стимулюючої функції доходу працівника відділу продажів, при одночасному згладжуванні диференціації постійної і змінної частин заробітної плати, з метою підвищення стабільності заробітної плати для працівника, що покликане знизити ймовірність зростання плинності персоналу в компанії.

Припустимо, на підставі вже розглянутої автором вище компоненти μG , даної посади, що належить у ціннісних рівню 1, відповідає посадовий оклад в розмірі 10000,00 гривень (фіксована частина заробітної плати). Тоді планова змінна частина заробітної плати складе: 15000,00 грн. З огляду на те, що фіксована частина заробітної плати є гарантованою, вона буде нараховуватися працівникові щомісяця незалежно від результату його роботи, впливати на її розмір буде лише кількість відпрацьованого часу та інші відхилення в графіку роботи співробітника, передбачені законодавством про працю. Мінлива же частина заробітної плати буде змінюватися від місяця до місяця в залежності від ступеня виконання працівником показників ефективності, передбачених для оцінки результатів його роботи.

Далі, для виконання пілотного розрахунку заробітної плати, необхідно вказати показники ефективності для заявленої посади, встановлені в ході впровадження компоненти μKPI в Ціннісну мотиваційну формулу компанії. Припустимо, що для оцінки результатів роботи співробітника на даній посаді вибрано 2 показника ефективності:

- виконання плану продажів ($Kpi2.1$);
- кількість нових клієнтів ($Kpi2.2$).

Після цього слід вказати передбачені в організації розкид відсотків виконання кожного з показників і передбачені значення коефіцієнтів для кожного випадку. У нашому, умовному, прикладі вони будуть наступні

(табл. 3.5, табл. 3.6):

Таблиця 3.5

Умовний розкид відсотка виконання показника Крі2.1

(«Виконання плану продажів») і значень коефіцієнтів показника в залежності від відсотка виконання плану

Відсоток виконання показника щодо встановленого плану	коефіцієнт	значення коефіцієнта
<50%	0	Дуже низький рівень (Можливі причини: новачок, низький рівень лояльності клієнтів і ін.)
50-89%	0,5	Низький рівень
90-100%	1	достатній рівень (Виконання планових значень)
> 100%	1,5	Високий рівень

Таблиця 3.6

Умовний розкид відсотка виконання показника Крі2.2

(«Кількість нових клієнтів») і значень коефіцієнтів показника в залежності від відсотка виконання плану

Відсоток виконання показника щодо встановленого плану	коефіцієнт	значення коефіцієнта
<50%	0	Дуже низький рівень
50-89%	0,5	Низький рівень
90-100%	1	Високий рівень
> 100%	1,5	Дуже високий рівень

Далі, необхідно позначити вага кожного з показників і ступінь їх впливу на формування змінної частини заробітної плати по елементу Е2 (працівник). Встановимо для наших «умовних» показників наступну ступінь впливу на формування заробітної плати і значимість:

- виконання плану продажів (Крі2.1) - вага 70% (0,7) в структурі змінної частини;

- кількість нових клієнтів (Крі2.2) - вага 30% (0,3) в структурі змінної частини.

Припустимо, наш «умовний» співробітник за підсумками роботи за

місяць продемонстрував наступні результати:

- виконання плану продажів (Крі2.1) - план продажів виконаний на 90%;
- кількість нових клієнтів (Крі2.2) - план виконаний на 70%.

Виходячи з цього, змінна частина його заробітної плати буде розраховуватися наступним чином:

$$\text{ПЧ} = 15000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 0,5) = 12750,00 \text{ грн.}$$

Складаємо змінну і постійну частину заробітної плати і отримуємо загальну суму заробітку за місяць:

$$\text{ЗП} = 10000,00 + 12750,00 = 22750,00 \text{ грн.}$$

Узагальнимо всі можливі варіанти розміру заробітної плати нашого «Умовного» співробітника в таблиці 3.7:

Таблиця 3.7.

Варіанти розміру заробітної плати «умовного» співробітника

КРІ1 / КРІ2	<50%	50-89%	90-100%	> 100%
<50%	1) 10000,00	5) 12250,00	9) 14500,00	13) 16750,00
50-89%	2) 15500,00	6) 17500,00	10) 19750,00	14) 22000,00
90-100%	3) 20500,00	7) 22750,00	11) 25000,00	15) 27250,00
> 100%	4) 25750,00	8) 28000,00	12) 30250,00	16) 32500,00

$$\text{ЗП1} = 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0 + 0,3 * 0) = 10000,00 + 0 = 10000,00;$$

$$\text{ЗП2} = 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 0) = 10000,00 + 5500,00 = 15250,00;$$

$$\text{ЗП3} = 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 0) = 10000,00 + 10500 = 20500,00;$$

$$\text{ЗП4} = 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 0) = 10000,00 + 15750 = 25750,00;$$

$$\text{ЗП5} = 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0 + 0,3 * 0,5) = 10000,00 + 2250,00 = 12250,00;$$

$$\text{ЗП6} = 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 0,5) = 10000,00 + 7500,00 = 17500,00;$$

$$\text{ЗП7} = 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 0,5) = 10000,00 + 12750,00 = 22750,00;$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП8} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 0,5) = 10000,00 + 18000,00 \\ &= 28000,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП9} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0 + 0,3 * 1) = 10000,00 + 4500,00 = \\ &14500,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП10} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 1) = 10000,00 + 9750,00 = \\ &19750,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП11} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 1) = 10000,00 + 15000,00 = \\ &25000,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП12} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 1) = 10000,00 + 20250,00 = \\ &30250,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП13} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0 + 0,3 * 1,5) = 10000,00 + 6750,00 = \\ &16750,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП14} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 0,5 + 0,3 * 1,5) = 10000,00 + 12000,00 \\ &= 22000,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП15} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1 + 0,3 * 1,5) = 10000,00 + 17250,00 = \\ &27250,00; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ЗП16} &= 10000,00 + 15000,00 * (0,7 * 1,5 + 0,3 * 1,5) = 10000,00 + 22500,00 \\ &= 32500,00. \end{aligned}$$

Таким чином, розрахунки підтверджують наявність широкого діапазону можливостей для впливу на рівень оплати праці з боку працівника шляхом збільшення індивідуальної ефективності праці.

Серед важливих етапів підготовки до впровадження в ціннісну мотиваційну формулу компоненти ціннісного вкладу μ КРІ можна виділити наступні:

- розробка програм адаптації працівників (цей етап дуже важливий, т. к. перехід до нових умов праці найчастіше для співробітників будь-якого рівня проходить болісно і супроводжується зниженням ефективності їх роботи);

- запуск пілотного використання компоненти (тестування, моніторинг та аналіз показників і процесів).

Отже, впровадження в ціннісну мотиваційну формулу компоненти

ціннісних вкладу μ КРІ, як інструменту, що використовується при аналізі ефективності роботи організації, є серйозною платформою для побудови абсолютно нової форми методичного забезпечення управління персоналом компанії, відповідального сучасним вимогам ринку і дозволяє об'єктивно оцінювати результати праці працівників.

1.2. Методика побудови системи стимулювання праці на основі компоненти ціннісного мотиву для III «Інтелект»

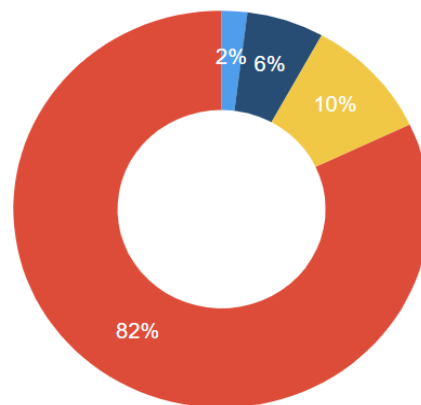
Далі розглянемо третю компоненту ціннісної мотиваційної формули - Ціннісний мотив (μ Г) - стиль керівництва, заснований на кореляції Теорії поколінь і Теорій управління, яка формує принципи нематеріального стимулювання в системі управління персоналом компанії.

Перевагою впровадження в ціннісну мотиваційну формулу компоненти μ Г є можливість пов'язання стратегії управління компанією з поведінкою працівників, враховуючи відмінності в їх потребах, особливо за умови того, що в нинішніх реаліях, далеко не всі співробітники в однаковій мірі цінують матеріальне стимулювання.

Однак, ключовим питанням є не стільки впровадження компоненти μ Г в організації, скільки формування даних компонентів. Грунтуючись на тому, що компонента μ Г вдає із себе набір атрибутів управління персоналом, які ринок праці і співробітники різних вікових груп сприймають як цінність, одержувану при роботі в компанії, необхідно чітко розуміти, що конкретно може такою цінністю бути для працівників. З огляду на, що, як правило, штат компанії складається з абсолютно різних співробітників, що мають різні інтереси і потреби, скласти таку компоненту для компанії не так просто. Науковий підхід до даного процесу дозволить роботодавцю регулювати взаємовідносини з працівниками, вибудувати коректне співвідношення між особистісними і фінансовими потребами співробітників, ініціювати бажане поведінку працівників,

З метою формування наукового підходу доцільно застосувати

інструмент аналізу кореляційних зв'язків теорії поколінь і теорій управління, а також, автор вважає за необхідне проаналізувати портрет здобувача, характерний для телекомунікаційної галузі станом на 2020 рік, що дозволить більш предметно виконати резюмування результатів проведеного в роботі дослідження. Портрет здобувача показує розподіл претендентів за статтю, віком, досвідом роботи та освітою, за основу взято дані згідно зі статистикою кар'єрного сайту work.ua (рис. 3.2 та таблиця 3.8) [23].



Вища освіта

Незавершена Вища освіта

Середня технічна освіта

Без освіти

Рис. 3.2. Портрет здобувача за рівнем освіти, характерний для телекомунікаційної галузі згідно з даними work.ua [23]

Як видно з даних, на ринку праці преважують здобувачі у віці від 26 до 35 років, далі йдуть здобувачі у віці від 36 до 46 років, частка представників інших вікових груп - незначна. Це говорить про те, що основну частку ринку праці в телекомунікаційній галузі займають представники покоління Y.

Частка працівників 1983 р.н. - 2002 р.н. (Покоління Y) істотно вище, ніж інших. Відчутна також частка працівників, народжених в період з 1963 р по 1982 р (покоління X), проте, їх кількість з року в рік неухильно скорочується, поступаючись місцем працівникам покоління Y.

Таким чином, стосовно досліджуваних в рамках роботи організацій телекомунікаційної сфери статистика щодо портрета здобувача підтверджується, що дає підставу вважати: основний контингент

потенційних для телекомунікаційної галузі працівників знаходиться в віці від 26 до 35 років і має поведінкові характеристики, властиві людям покоління Y, які вже були описані нами вище.

Таблиця 3.8.

Портрет здобувача за віком і статтю, характерний для деяких телекомунікаційних компаній за період з 2014р. по 2020р.

Чисельність	2014 р	2015 р	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р	2020 р
ВСЬОГО	561	603	633	609	543	558	531
в т.ч.							
<i>Відділ продажу</i>	172	194	203	187	152	178	160
<i>Виробничий відділ</i>	108	116	120	116	119	119	118
<i>Відділ супроводу</i>	114	123	129	127	117	116	119
<i>чоловіків</i>	274	302	309	304	263	280	250
<i>жінок</i>	287	301	324	305	280	278	281
<i>вік:</i>							
<i>до 1963 р.н.</i>	10	8	7	6	6	5	6
<i>1963-1982 р.н.</i>	160	161	145	149	120	118	115
<i>1983-2002 р.н.</i>	391	434	481	454	417	435	410
<i>з 2003 р.н.</i>	0	0	0	0	0	0	0

В результаті отримано достатньо даних для підведення підсумків проведеного аналізу.

Далі представлені результати дослідження, покладені в основу компоненти μY ціннісної мотиваційної формули, складеної на базі встановлення кореляції між постулатами теорії поколінь і теорій управління. На основі даної кореляції були встановлені спільності і відмінності, а також переваги і недоліки кожної теорії управління для працівників різних поколінь груп. Виявлені переваги і недоліки згруповані. Результати угруповання наочно представлені в таблиці 3.9 та доданих коментарях, де знаками «+» позначені гармонійні перетину постулатів теорій, а знаками «-», навпаки,

- конфліктуючі постулати, жирним шрифтом відзначені найбільш сприятливі поєднання.

Кореляція між теоріями управління і теорією поколінь

теорія управління / теорія поколінь	X_m	Y_m	Z_m
X_g	$X_g X_m$	$X_g Y_m$	$X_g Z_m$
Y_g	$Y_g X_m$	$Y_g Y_m$	$Y_g Z_m$
Z_g	$Z_g X_m$	$Z_g Y_m$	$Z_g Z_m$

Умовні позначення:

X_m , Y_m , Z_m - теорії управління по МакГрегору і

Оучи X_g , Y_g , Z_g - покоління відповідно до теорії

Хоува і Штрауса

В основу побудови даної таблиці і формування кореляційних зв'язків лягли наступні аргументи:

$X_g X_m$: Управління «+»: демонстрація внутрішньої мотивації і дисципліни дозволяє X-лідерам не тримати співробітників під постійним контролем.

Поведінка «+»: звикнувши покладатися тільки на себе і боротися всупереч обставинам, співробітники знаходять задоволення в демонстрації власної самостійності і незалежності.

Управління «+»: обов'язковість - ключовий фактор успішної взаємодії з X-менеджером. Як правило, X-лідери погоджуються передати контроль над ситуацією співробітнику, якщо впевнені, що він чітко розуміє поставлену задачу.

Поведінка «+»: представники "X-покоління" - індивідуалісти і потребують особистому просторі, підпорядкуванні і особистої зоні відповідальності.

$X_g Y_m$:

Управління «+»: персонал є важливим активом компанії; заохочується розвиток людського потенціалу.

Управління «+»: співробітники можуть реалізувати свій потенціал тільки тоді, коли вони впевнені в своєму майбутньому.

Поведінка «+»: в основі їх мотивації лежить наявність можливостей для особистісного зростання протягом усього життя, впевненість у завтрашньому

дні, можливість поглибити свої навички в якості фахівців в певній галузі, а також впевненість у області оплати праці і стабільності зайнятості, наявність можливості поступового кар'єрного росту.

XgZm:

Управління «+»: Довіра і свобода у виборі методів досягнення цілей лежать в основі поведінки Z-менеджера.

Поведінка «+»: для покоління X важливо мати можливість висловити свою індивідуальність.

YgXm:

Управління «-»: як правило, X-менеджерів не цікавлять особисті проблеми співробітників, тому спроба апелювати до їх відчуттю гуманності і моралі, швидше за все, виявиться невдалою.

Поведінка «+»: найкраща мотивація для покоління Y - це грошову винагороду і доступ до сучасних технологій.

YgYm:

Управління «+»: ґрунтуючись на ідеї гнучкою теорії управління, Y-лідер прагне впливати на потреби більш високого рівня, такі як потреба в самовираженні або приналежності до соціальної групи.

Поведінка «+»: технологічний прорив, який прийшов в період становлення Y-покоління, переконав їх у тому, що немає нічого неможливого. Високе службове становище і престижна робота - ось мета цього покоління. Вони готові міняти види діяльності і віддають перевагу менш глибоким, але більш різноманітним функціям і нового цікавого досвіду.

Управління «+»: компанії, які застосовують Теорію управління Y, часто більш відкриті і доброзичливі. Атмосфера в цих компаніях дозволяє підлеглим звертатися за допомогою до керівників не тільки в робочих питаннях, але і в разі виникнення особистих проблем. Тимбилдинг також сприяє рівноправному двосторонньому спілкуванню між лідерами і підлеглими.

Поведінка «+»: доброзичлива атмосфера, високорозвинена корпоративна культура, вільний стиль в спілкуванні, командна робота, високий рівень Гейміфікація бізнесу.

ZgXm:

Управління «+»: X-менеджери воліють інструкції, а не командну роботу.

Поведінка «+»: представники покоління Z часто зазнають труднощів із запам'ятовуванням великих обсягів інформації, через її загальнодоступності в епоху передових інформаційних технологій. У зв'язку з цим, чіткі інструкції, вказівки і автоматизація бізнес-процесів повинні лягти в основу роботи з колегами з покоління Z.

Поведінка «+»: робота в команді для Z-покоління часто проблематична через високий ступінь індивідуалізації.

Поведінка «-»: харизма і агресія не приваблюють Z-співробітників. Такі лідери не будуть успішними.

ZgYm:

Управління «-»: Y-менеджер не нав'язує підлеглим свою точку зору, але прагне залучати їх до процесу прийняття рішень, надає їм свободу вибору способів досягнення цілей, вважає за краще делегувати повноваження і відповідальність.

Управління «+»: менеджери проявляють високу повагу до співробітників, високо оцінюють їх творчий потенціал.

Поведінка «-»: Z-покоління потребує строгих інструкцій.

Поведінка «+»: в цілому це покоління набагато краще за інших реагує на нефінансову мотивацію, яка може бути виражена у вигляді похвали, грамоти або демонстрації визнання свого успіху. Соціальні мережі займають в житті представника Z-покоління важливе місце, їх життя зосереджене навколо "лайків" і "коментарів".

ZgZm:

Управління «+»: завдяки різнобічній спеціалізації, через періодичної зміни функцій, співробітники мають можливість спробувати себе в різних

видах діяльності.

Поведінка «+»: Покоління Z називають нестабільним і мінливим, бо вони не можуть довго залишатися на одному місці. Причина цього полягає в тому, що вони хочуть переконатися, що знаходяться на своєму місці. І, кращий засіб від цього - досвід навчання в інших областях.

Як видно з результатів аналізу, найбільш сприятливе поєднання стилів управління і поведінкових характеристик було знайдено для кожного покоління.

ВИСНОВОК

XXI століття характеризується переходом економіки в новий якісний стан, - з підвищеною значимістю інновацій і зростання ролі людського ресурсу. Науково-технічний прогрес, який представляє собою безперервний процес розвитку науки, техніки і технологій, в останні десятиліття отримав ще більш неймовірне прискорення. Це призводить до виникнення багатьох нових явищ і нових проблем та викликів як для держав в цілому, так і для бізнесу, зокрема. Особливо це стосується сфери телекомунікацій, де людський фактор відіграє ключову роль. Постійна зміна зовнішніх умов, поява нової техніки і технологій змінюють умови, в яких доводиться працювати компаніям, діяльність яких пов'язана з передовими технологіями і наданням на цій основі послуг населенню.

Традиційні системи стимулювання, що збереглися з часів індустріалізації і радянського часу, на переважній більшості сучасних підприємств працюють не досить коректно. Особливо неефективними вони виявляються в динамічних секторах економіки. Непрозора і малозрозуміла система формування змінної частини виплат, яка не враховує індивідуальні зусилля працівників, не тільки не стимулює, а й демотивує кращих співробітників, призводить їх до відчуття несправедливості і незадоволеності оплатою праці, до відсутності задоволення від роботи, до зниження прагнень до саморозвитку і т. д.

В результаті проведеного дослідження були проаналізовані основні типи сучасних систем оплати праці, а саме на основі системи грейдів, на основі КРІ. Автором було встановлено, що адекватна новим викликам економічного розвитку система стимулювання праці являє собою гнучкий сучасний механізм, здатний підлаштовуватися під умови, що змінюються швидко і досить безболісно для бізнесу. В результаті дослідження автор прийшов до висновку, що для телекомунікаційної компанії Інтелект найбільш підходящою на даний момент є система ціннісного заохочення, заснована на впровадженні в методичне забезпечення управління персоналом ціннісної мотиваційної

формули на базі компонент ціннісного рівня, ціннісного вкладу та ціннісного мотиву.

В ході дослідження були проаналізовані і виділені основні тенденції на ринку телекомунікаційних послуг:

- Консолідація всередині секторів в галузі (для оптимізації числа учасників ринку в умовах його фрагментації і високу конкуренцію);

- посилення вертикальної інтеграції (для поліпшення конкурентоспроможного позиціонування, отримання ефекту масштабу і обсягу, а також максимізації споживчої вартості);

- значне зростання: ресурсоемності галузі, з чого випливає прагнення скоротити витрати і оптимізувати витрати при одночасній необхідності створювати заділ для нових поколінь зв'язку та мереж;

- переважна більшість корпоративних клієнтів підключено до високошвидкісної мережі Інтернет;

- домашні абоненти вимагають надання високошвидкісних каналів в Інтернет, при цьому ступінь проникнення цих послуг у великих містах близька до 100%, і має ознаки високої конкуренції;

- з'являється все більше «важкий» контент і, як наслідок, зростає потреба абонентів у збільшенні швидкості доступу. У великих містах цей процес відбувається стрімко;

- вдосконалюється тарифна політика і пропонований продукт;

- розвивається потреба в нових продуктах («віртуальна» АТС, IPTV і т. д.).

Для оцінки фактичного стану системи стимулювання на підприємстві і складання всіх результатів проведеного дослідження воедино використаний метод SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони компанії, на основі загроз і можливостей зовнішнього середовища; переваг і недоліків - внутрішнього.

Особливість більшості українських компаній, що працюють в сфері послуг, полягає в тому, що, найчастіше, основна увага в таких компаніях приділяється стимулюванню обсягів продажів. Такі показники, наприклад, як

підвищення задоволеності зовнішнього клієнта або за ефективну взаємодію в команді, не передбачені. Крім того, змінна частина оплати праці не має ніякої прив'язки до стратегії компанії або до досягнень цілей відділу або дивізіону. Це не сприяє прояву лояльності персоналу і зниження плинності кадрів.

Впровадження системи ціннісного заохочення має стосуватися всього персоналу, від рядових робітників, до вищого менеджменту. Впровадження компоненти μG в ціннісну мотиваційну формулу дозволяє вибудувати ієрархію посад за змістом роботи і філіальної приналежності; дає працівникові можливість визначити свою підпорядкованість, міру відповідальності та необхідність в розвитку, а також виявляє невідповідності в оплаті праці (які посади переоцінені, а які недооцінені), і сприяє більш справедливої оцінки результатів праці та раціональному розподілу ФОП.

Формування компоненти μKPI , як частини ціннісної мотиваційної формули, дозволяє враховувати специфіку організації і оцінювати її поточний стан, оптимізувати лінію розвитку.