

УДК 331.101.3

Довбня С.Б., Найдовська А.О.

МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Запропоновано підхід до формування заробітної платні, що спрямований на досягнення цільових показників різних ієрархічних рівнів підприємства. Визначені вимоги до цільових показників, структура фонду оплати праці, обґрунтовано вибір узагальнюючого показника результативності діяльності підприємства.

Offered approach to forming of earnings that directed on achievement of having a special purpose indexes of different hierarchical levels. Requirements are certain to the having a special purpose indexes, structure of fund of payment of labor, grounded choice of summarizing index of effectiveness of activity of enterprise.

Розвиток ринкових відносин в Україні неминує супроводжується посиленням конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості продукції та послуг, прискоренням темпів науково-технічного розвитку і, як наслідок, необхідністю переходу до сучасних технологій виробництва та управління. Підприємства, що прагнуть бути успішними в таких високо динамічних умовах, вже не можуть просто своєчасно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури і пристосовуватися до неї. Успішними можуть бути тільки ті суб'єкти господарювання, які обґрунтовано вибрали стратегію свого розвитку, а головне, створили умови для її реалізації. Слід зазначити, що сучасний етап ринкових відносин в Україні характеризується стабілізацією нормативно-правового поля, встановленням певних «правил гри», тенденцією до зростання макроекономічних показників і платоспроможного попиту суб'єктів господарювання. Така ситуація створює реальні передумови переходу від короткострокового поточного, а іноді ситуативного планування до планування на більш тривалі періоди (на перспективу), встановленню цілей розвитку підприємства і формування стратегії їх досягнення, тобто переходу до стратегічного управління.

Проблема стратегічного управління вже тривалий час знаходиться у полі зору теорії і практики зарубіжного менеджменту [1,2]. Його актуальність і відносна новизна для вітчизняних підприємств зумовила появу ряду наукових праць, що адаптують зарубіжні підходи до вітчизняних умов [3]. Не дивлячись на розвиток теоретичних досліджень у області стратегічного менеджменту, практика свідчить про його в більшій мірі декларативний характер, певну відірваність від поточної виробничо-господарської діяльності підприємства.

Однією з головних причин такого положення, на наш погляд, є відсутність механізму стимулювання трудового колективу в цілому і окремих його співробітників до реалізації стратегії, досягнення поставлених цілей. Діючи на підприємствах системи мотивації в кращому разі забезпечують взаємозв'язок оплати праці з поточними результатами діяльності, хоча у ряді випадків навіть такий взаємозв'язок відсутній.

У зв'язку з цим метою даної статті є розробка підходу до мотивації праці робітників підприємства, що має сформовану стратегію розвитку та систему стратегічних цілей, яка стимулює їх досягнення з урахуванням повноважень, відповідальності та специфіки роботи окремого підрозділу та конкретного робітника.

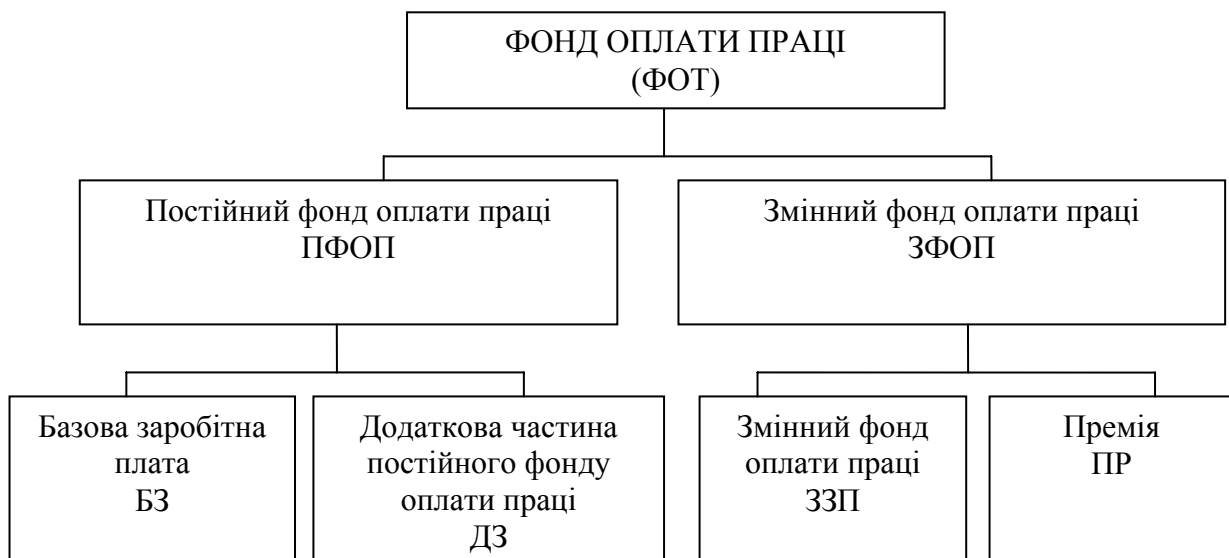
Для забезпечення цільової орієнтації стимулювання запропонований варіант трирівневої системи мотивації, що враховує досягнення цілей підприємства (1 рівень), цілей структурної одиниці (2-ої рівень) і результати конкретного співробітника (3-ій рівень).

Такий похід передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства; формулювання цілей підрозділів з урахуванням специфіки їх діяльності, які повинні деталізувати цілі підприємства і забезпечувати їх досягнення; встановлення працівникам підприємства контрольних (ключових) показників, рівень досягнення яких визначає розмір їх заробітної платні.

Для забезпечення дієвості цілі підприємства і підрозділів (а також ключові показники) повинні відповідати наступним вимогам: а) конкретність і вимірність, тобто обов'язкова можливість їх кількісної оцінки; б) досяжність при певному напруженні зусиль виконавців; в) значущість для підприємства; г) терміновість - встановлення конкретного строку досягнення кожної мети (виконання показника); д) відповідність специфіці діяльності підрозділу, а також професійній діяльності працівника і рівню його повноважень і відповідальності.

Крім цього до всієї системи цілей також пред'являються вельми важливі вимоги, такі як а) орієнтація на досягнення генеральної мети підприємства; б) несуперечність; в) повнота - розроблена система цілей повинна охоплювати всі основні аспекти діяльності і результати роботи підприємства.

Відповідно до цього підходу фонд оплати праці (ФОП) складається з наступних елементів (див. малюнок 1):



Малюнок 1 - Структура фонду оплати праці

Постійний фонд оплати праці підприємства (ПФОП) складається з базової заробітної плати (БЗ), представлені сумою посадових окладів (тарифних заробітків) працівників, і додаткової частини постійного фонду оплати праці (ДЗ), що складається з доплат і надбавок. Величина посадового окладу конкретного працівника визначається ієрархічним рівнем і значущістю посади. Надбавка є додатковою оплатою, яка встановлюється: а) на період виконання тимчасового складного і важливого завдання; б) у зв'язку з об'єднанням посад і розширенням функціональних обов'язків; в) для заохочення особливо значущих працівників, що володіють ключовими компетенціями. Безумовно, ця складова фонду оплати праці є не абсолютно, а умовно постійною і може змінюватися як при перегляді посадових окладів і тарифних ставок, так і при зміні умов і розмірів виплати надбавок. Більш того, у ряді випадків вона є тимчасовою. Термін «постійна» в даному випадку

застосовується, головним чином для того, щоб підкреслити відсутність безпосередньої залежності розмірів окладів, надбавок і доплат від ступеня досягнення короткострокових цілей і фінансово-економічних результатів діяльності підприємства в звітному періоді.

Змінний фонд оплати праці (ЗФОП) тісно взаємозв'язаний з конкретними результатами роботи в даному періоді. Він складається з двох, різним чином сформованих частин: змінної частини заробітної плати (ЗЗП) і фонду преміювання (ПР).

Як результат роботи підприємства, що визначає рівень змінної заробітної плати, слід використовувати саме той показник, який характеризує ступінь досягнення його генеральної мети. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділити власне обґрунтуванню генеральної мети підприємства.

У теорії стратегічного управління прийнято розрізняти генеральну мету і систему стратегічних цілей. Генеральна мета підприємства є чіткою узагальнювальною кількісною характеристикою у вигляді найважливішого показника, який якнайповніше характеризує результати діяльності підприємства. Стратегічні цілі - це конкретизація у вигляді кількісних показників ключових результатів діяльності підприємства.

З нашої точки зору в сучасних умовах для широкого кола підприємств в якості такого узагальнюючого показника може використовуватися показник доданої вартості (ДВ).

У економічній теорії додана вартість визначається як приріст вартості, що створюється на підприємстві в процесі виробництва товарів (робіт, послуг). Вона може бути визначена одним з двох способів:

$$A) ДВ = В - МВ - АВ - ДВ, \quad (1)$$

де В - виручка від реалізації продукції (робіт, послуг);

МВ - матеріально-енергетичні витрати;

АВ - амортизаційні відрахування;

ДВ - додаткові поточні витрати.

$$B) ДВ = ЧП + ФОП + ФСЗ + П + ФЗ, \quad (2)$$

де ЧП - чистий прибуток;

ФОП - фонд оплати праці;

ФСЗ - фінансування соціальних заходів;

П - податки та інші обов'язкові платежі;

ФЗ - фінансові зобов'язання (відсотки по кредитах і др.).

Застосування показника доданої вартості для оцінки результатів діяльності підприємства дає можливість більш повно (на відміну від показника прибутку) враховувати результати діяльності підприємства, у тому числі і такі, які використовуються для стимулювання трудового колективу (ФОП, ФСЗ) або поступають у порядку перерозподілу до державного бюджету (П). Крім того, в сучасних умовах частина підприємств працює на межі виживання, і їх діяльність в кращому разі є беззбитковою. Для них використання в якості генеральної мети прибутку і побудова системи мотивації в прив'язці до нього не тільки неактуальне, але і неможливе.

Таким чином, змінна частина заробітної плати (ЗЗП) визначається як встановлена досвідно-статистичним шляхом частка від доданої вартості, що створена підприємством в звітному періоді:

$$ЗЗП = ДВ * П1, \quad (3)$$

де П1 - встановлена частка доданої вартості, що направляється до фонду заробітної платні.

Останнім елементом оплати праці є премія (ПР). Цей елемент є змінним, заохочувальним і, отже, повинен виплачуватися тільки у разі отримання додаткових результатів. У зв'язку з цим при розробці системи преміювання повинні бути чітко визначені умови, при яких премія виплачується на підприємстві, а також умови і показники преміювання для кожного конкретного підрозділу (працівника) залежно від специфіки їх діяльності.

Фонд преміювання по підприємству в цілому (ПР) згідно запропонованого підходу формується тільки в тому випадку, якщо фактична величина одержаної доданої вартості перевищує планове значення ($ДСф > ДСпл$). При цьому, з нашої точки зору, дуже важливо контролювати співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати і не допускати перевищення останніх. Залежно від результатів роботи підприємства (у нашому випадку доданої вартості) при перевиконанні планового показника з урахуванням нормативного (встановленого на конкретному підприємстві) коефіцієнта співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці (визначається за показником доданої вартості) формується фонд преміювання.

Фонд преміювання (ПР) у такому разі визначається за наступною формулою:

$$\dot{I} \text{ Д}1 = \dot{A} \dot{A} * \dot{I} \text{ 2} \quad (4)$$

де П2 - встановлена частка доданої вартості, що направляється на виплату премії.

Таким чином всі змінні складові фонду оплати праці (змінна заробітна платня і фонд преміювання), що відповідають першому ієрархічному рівню, визначаються залежно від ступеня досягнення генеральної мети підприємства. При цьому слід ще раз підкреслити особливість формування цього фонду: нормативи відрахувань фінансових ресурсів в окремі частини цього фонду розрізняються: при виконанні показника, що характеризує генеральну мету його значення П1 повинне бути менше, ніж при перевиконанні П2.

На подальших етапах здійснюється розподіл сформованого змінного фонду оплати праці між підрозділами підприємства і окремими працівниками. Він розподіляється між підрозділами пропорційно сумі їх постійних частин з урахуванням ступеня виконання встановлених підрозділу показників (показників 2-го ієрархічного рівня). Аналогічним чином змінний фонд оплати праці підрозділу розподіляється між його працівниками з урахуванням ступеня виконання індивідуальних показників (3-го ієрархічного рівня).

Слід зазначити, що преміювання працівників підрозділу здійснюється тільки за умови виконання підрозділом, встановлених йому цільових мотиваційних показників. При цьому пропонується формувати так зване «дерево» показників підрозділу, на верхньому рівні якого розташований цільовий показник (показники) підрозділу, результат якого впливає на нарахування змінного фонду оплати праці підрозділу. Декомпозиція цільового показника підрозділу дозволить сформулювати цільові показники працівників.

Як зазначено вище, підхід, що розглядається, передбачає формування системи цілей кожному підрозділу підприємства і оцінки ступеня їх досягнення. Важливою умовою дієвості такого підходу є незалежність встановлюваних цілей (показників). Це виключає можливість повторного заохочення досягнення одного і того ж результату, а також забезпечує можливість лінійної згортки.

З нашої точки зору кожному підрозділу доцільно встановлювати дві групи цілей (показників): цілі перспективного розвитку і ключові показники, що характеризують виконання поточних планів підрозділу. У зв'язку з різним характером цілей (показників) і неоднаковою їх важливістю представляється доцільним встановлювати коефіцієнти їх значущості і враховувати їх при оцінці ступеня виконання плану.

Рекомендована форма системи мотиваційних показників підрозділу представлена в табл.1.

Система цілей і ключових поточних показників підрозділу

Цілі, показники	Кількісне значення		Коефіцієнт значущості, частки од.	Рівень виконання плану (РВП), %	Рівень виконання плану з урахуванням значущості (РВПз), %
	План.	Факт			
Перспективні цілі					
1. Ціль 1	$\text{Ц}_{1\text{пл}}$	$\text{Ц}_{1\text{ф}}$	α_1	$RVP_1 = \frac{\text{Ц}_{1\text{ф}}}{\text{Ц}_{1\text{пл}}} \cdot 100\%$	$RVPz_1 = \alpha_1 \cdot RVP_1$
.....					
M. Ціль m	$\text{Ц}_{m\text{пл}}$	$\text{Ц}_{m\text{ф}}$	α_m	$RVP_m = \frac{\text{Ц}_{m\text{ф}}}{\text{Ц}_{m\text{пл}}} \cdot 100\%$	$RVPz_m = \alpha_m \cdot RVP_m$
Ключові поточні показники					
M+1. Показник 1	$\text{П}_{1\text{пл}}$	$\text{П}_{1\text{ф}}$	α_{m+1}	$RVP_{m+1} = \frac{\text{П}_{1\text{ф}}}{\text{П}_{1\text{пл}}} \cdot 100\%$	$RVPz_{m+1} = \alpha_{m+1} \cdot RVP_{m+1}$
.....					
N. Показник f	$\text{П}_{f\text{пл}}$	$\text{П}_{f\text{ф}}$	α_n	$RVP_n = \frac{\text{П}_{f\text{ф}}}{\text{П}_{f\text{пл}}} \cdot 100\%$	$RVPz_n = \alpha_n \cdot RVP_n$

Загальний рівень виконання плану розраховується по формулі:

$$\hat{D}\hat{A}\hat{I} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \hat{D}\hat{A}\hat{I}_i = \sum_{i=1}^n \hat{D}\hat{A}\hat{I}_i \alpha_i \quad (5)$$

де РВП - рівень виконання плану, %

α_i - коефіцієнт вагомості і-го показника (цілі), частки одиниці

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1 \quad (6)$$

RVP_i - рівень виконання і-го показника (цілі).

Таким чином, змінний фонд оплати праці підрозділу визначатиметься по формулі:

$$\hat{\zeta}\hat{O}\hat{I}_j = \frac{\left(\sum_{\hat{E}=1}^{\hat{E}} (\hat{A}C_{\hat{e}j} + \check{A}C_{\hat{e}j}) \right) \cdot \hat{D}\hat{A}\hat{I}_j}{\sum_j \left(\sum_{K=1}^K (\hat{A}C_{\hat{e}j} + \check{A}C_{\hat{e}j}) \right)_j} \cdot \hat{\zeta}\hat{O}\hat{I}_j \quad (7)$$

де ЗФОП, ЗФОП_j – відповідно, змінний фонд оплати праці в цілому по підприємству та j -го підрозділу;

$\hat{A}C_{\hat{e}j}, \check{A}C_{\hat{e}j}$ – відповідно, базова заробітна плата та додаткова заробітна плата к-того робітника j -го підрозділу;

DAI_j – рівень виконання плану j -тим підрозділом у звітному періоді.

Якщо за підсумками звітного року, частка заробітної платні в доданій вартості менше, ніж в попередньому періоді, то можлива виплата додаткової премії за підсумками року (тринадцятої заробітної платні).

У разі невиконання підрозділом встановлених цільових показників преміювання співробітників підрозділу не здійснюється. Фонд преміювання даного підрозділу перерозподіляється між підрозділами, що виконали свої цільові показники.

При побудові системи стимулювання, яка пов'язана зі ступенем виконання цільових показників доводиться вирішувати наступну дилему. З одного боку, система преміювання повинна, по можливості, враховувати досягнення всього набору цілей (інакше співробітники можуть концентруватися на досягненні тільки тих цілей, до яких прив'язана система преміювання, і залишати без уваги інші), а з другого боку, система мотивації повинна бути простою і зрозумілою (а значить, пов'язаною з обмеженим числом показників). Як компромісний варіант можна запропонувати прив'язку щомісячної суми заробітної платні працівника з 3-5 цільовими показниками, а періодичні премії (бонуси) (квартал, півроку, рік) можуть бути прив'язані до ширшого числа показників.

У середині підрозділу змінний фонд оплати праці може розподілятися пропорційно сумі постійної заробітної платні працівників (сума посадового окладу (тарифного заробітку), всіх доплат і надбавок) з урахуванням коефіцієнта коректування, що визначається керівником підрозділу залежно від внеску кожного співробітника в результати роботи підрозділу:

- незадовільні результати праці –0,70- 0,90
- несуттєвий вклад – 1,00
- вклад середнього рівня (норма) – 1,05
- вклад вище за середній (вище норми) –1,15
- видатний вклад – 1,25.

Якщо, коефіцієнт робітника менше, ніж нижня встановлена границя (0,7), у звітному періоді премія не виплачується.

Ідеально, звичайно, слід було б встановити конкретні цілі кожному працівнику і здійснювати преміювання залежно від рівня їх досягнення, проте на практиці на виконання одного показника «працюють» декілька виконавців і оцінити їх внесок можливо і доцільно з урахуванням думки безпосереднього керівника. Таким чином, вище викладений підхід до формування заробітної платні відрізняється явно вираженою спрямованістю на досягнення цільових показників різних ієрархічних рівнів. На першому рівні частина заробітної плати працівників формується з урахуванням результатів діяльності підприємства (по показнику доданої вартості); на другому рівні на величину заробітної платні впливають результати роботи підрозділу (виконання цільових показників) і на третьому рівні мотивації враховуються результати внеску кожного працівника в досягнення цілей підрозділу (здійснюється через коефіцієнт коректування).

Відмінними особливостями запропонованого підходу до формування і розподілу фонду оплати праці є орієнтація системи оплати праці на реалізацію стратегії підприємства і стимулювання досягнення цілей, а також забезпечення тісного взаємозв'язку розміру оплати праці працівників з результатами роботи підприємства в цілому, і конкретного підрозділу.

Таким чином, запропонована система оплати праці є ефективною і дієвою за рахунок наступних переваг:

- підвищеної гнучкості, яка забезпечується встановленням різних нормативів формування змінної частини оплати праці при виконанні планового рівня генеральної мети та її перевиконанні;
- стимулюванні реалізації стратегічних цілей підприємства;
- залежності рівня оплати праці працівників всіх підрозділів від результатів роботи підприємства в цілому, підрозділу (враховується через показник –рівень виконання плану) та конкретного робітника (завдяки визначенню коефіцієнта коректування);
- справедливості виплачуваних винагород за рахунок тісної прив'язки розміру оплати праці як з функціональними обов'язками, так і з виконанням додаткових завдань;
- забезпечення перевищення темпів зростання результативності праці над темпами зростання заробітної платні працівників.

Проте такий підхід вимагає подальшого розвитку. Питанням першорядної ваги є побудова ієрархічної системи цільових показників - «дерева цілей». При цьому цільові показники підрозділу доцільно декомпонувати по основних робочих ділянках, місцях, тим самим, забезпечуючи розуміння того, за які результати працівник відповідає і як їх досягти. По-друге, необхідно сформулювати механізм преміювання працівників за їх особисті досягнення (виконання їх цільових показників) у разі невиконання цільових показників підрозділу, що буде сприяти підвищенню справедливості системи мотивації. Ще одним вельми важливим питанням є методична постановка системи контролю результатів діяльності підприємства (підрозділів, окремих працівників), яка забезпечує їх своєчасний облік і аналіз при розрахунках заробітної плати.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління: Пер. з англ./ Під. ред. Л. І. Євченко. - М.: Економіка, 1989.
2. Томпсон А.А. Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: Підручник для вузів/ Пер. з англ. Під ред. Л.Г. Зайцева, М.І. Соколової .- М: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998. - 576с.
3. Налівайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія - К.: КНЕУ, 2001.- 227 з.
4. Управління по результатах: Пер. з фінськ./ Заг. ред. Я.А. Лейманна.- М.: Прогрес, 1988.-320 з.
5. Міцкевич А. Збалансована система мотивації //Економічні стратегії . - 2005.- №8. - С.90-95.
6. Гольда А.В. Формування системі мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат //Формування ринкових відносин в Україні . - 2006. - № 9.- С.158- 162.

Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Галушко О.С. 28.05.08

Надійшла до редакції
14.05.08