

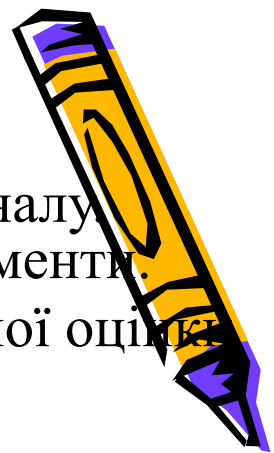


**Тема 9: Оцінювання
персоналу, мотивація та
стимулювання
персоналу .**



План

- 9.1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу.
Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, задачі, елементи.
- 9.2. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу.
- 9.3. Методи оцінки персоналу.
- 9.4. Атестація кадрів.
- 9.5. Мотивація персоналу: сутність та значення;
- 9.6. Матеріальна мотивація трудової діяльності;
- 9.7. Заробітна плата: сутність, функції; Організація заробітної плати в умовах ринкової системи господарювання;
- 9.8. Тарифна система оплати праці;
- 9.9. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати;
- 9.10. Системи оплати праці;
- 9.11. Організація преміювання персоналу: загальні вимоги;
- 9.12. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.



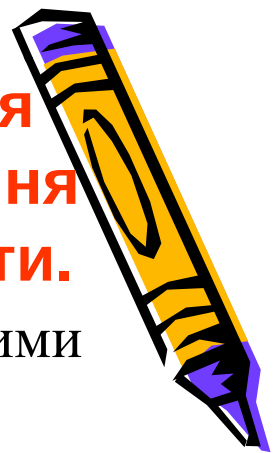
9.1. Об'єктивна необхідність та значення оцінювання персоналу. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, задачі, елементи.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами.

Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці — з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Навіть такі суто індивідуальні риси людини, як краса, розум, сила, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінюванню. Отож, **правомірним є твердження, що оцінювати персонал** — це значить порівнювати «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді.

Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань.



Результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри;
- раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур;
- удосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- удосконалення структури управління;
- оцінка ефективності навчання працівників;
- удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників

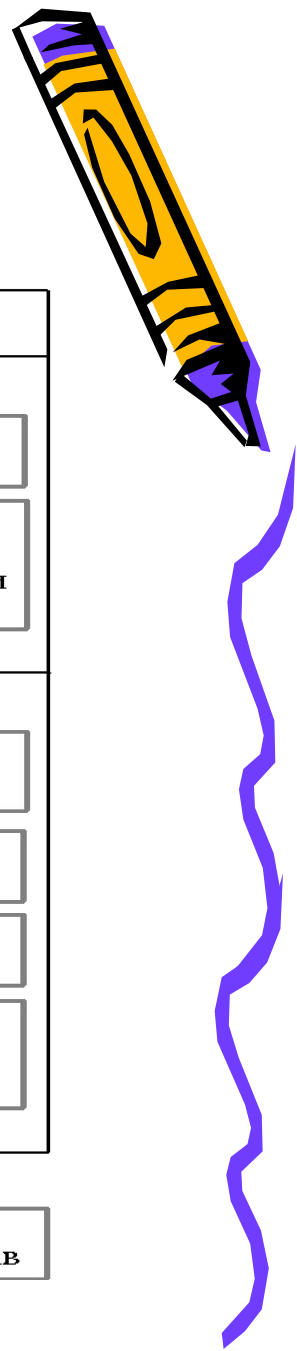
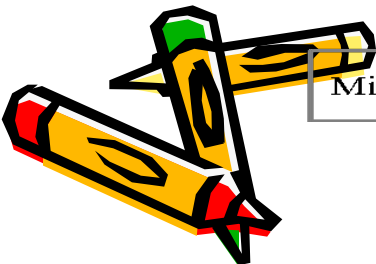


Як переконливо свідчить практика управління, оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови **на принципах:**

- а) **невідворотності** (обов'язковості);
- б) **загальності** (оцінюють кожного);
- в) **систематичності** (оцінка здійснюється постійно);
- г) **всебічності** (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) **об'єктивності** (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду);
- е) **гласності** (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- є) **демократизму** (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);
- ж) **результативності** (обов'язкового й оперативного вжиття інових заходів за результатами оцінки).



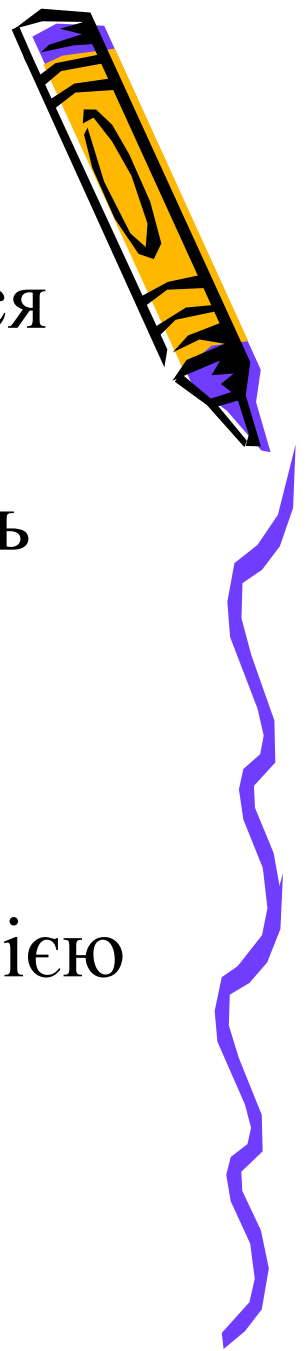
Оцінку персоналу можна представити за допомогою такої схеми:



Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається

Лише за умови даної відповідності, коли організація та індивіди досягають цілей свого розвитку.

Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.



Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової трансформації економіки.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Вона охоплює дві сфери діяльності працівників: **поточну і перспективну.**



При аналізі поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків.

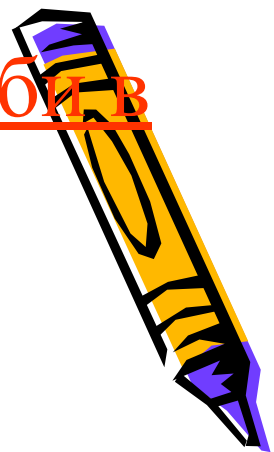
При плануванні перспективної діяльності визначаються потреби у розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу.

Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси.



Виділимо основні 3 об'єктивні потреби в оцінюванні персоналу:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску і кращого використання працівника в організації.

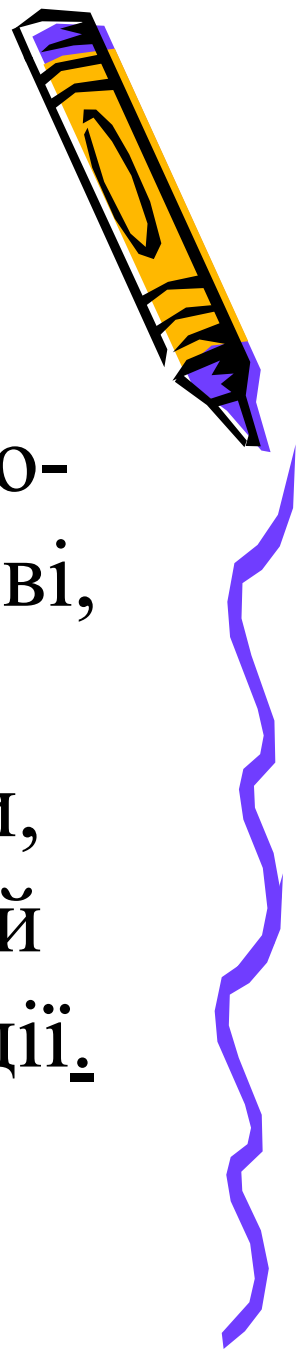


До потреб працівників в оцінюванні належать:

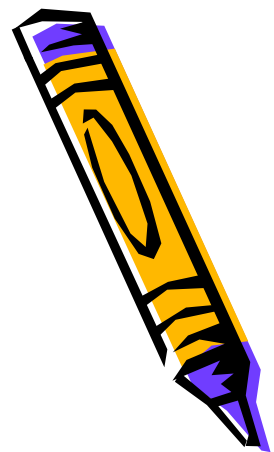
- потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
- потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищити свою конкурентоспроможність.



Реалізуючи названі потреби -
оцінювання персоналу сприяє
формуванню належного соціально-
психологічного клімату в колективі,
утворенню певного стилю
управління людськими ресурсами,
стає однією з провідних цінностей
корпоративної культури організації.



Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, задачі, елементи



Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.



Оцінка персоналу слугує багатьом цілям.

Найбільш поширеною є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона

включає:

1. **Інформативну ціль**, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників – даними про їх індивідуальні здобутки та недоліки;



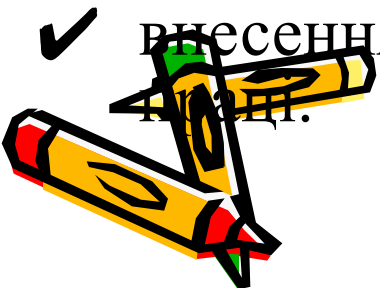
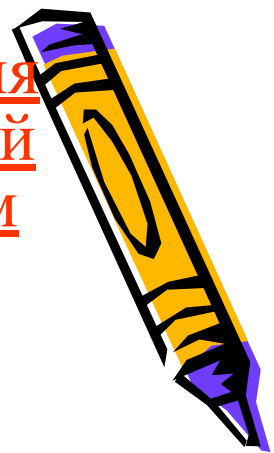
2) Мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) Адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме, рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.



Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дозволяє менеджерам розв'язати наступні задачі:

- ✓ виявлення потреб в професійній підготовці і підвищенні кваліфікації кадрів;
- ✓ оцінка потенційних здібностей працівників і можливостей їх професійного зростання;
- ✓ обґрунтування рішень щодо руху кадрів в організації;
- ✓ аналіз трудової діяльності;
- ✓ розробка рішень щодо покращення трудових показників;
- ✓ встановлення цілей і задач діяльності працівників на майбутній період;
- ✓ внесення змін в систему оплати та стимулювання



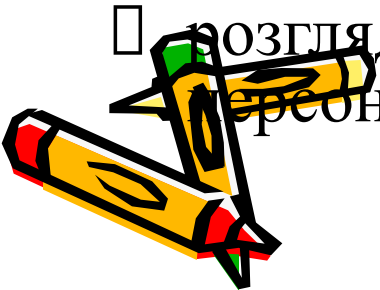
На стратегічному рівні оцінка персоналу покликана сприяти вирішенню наступних завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- виявлення співробітників, спроможних виконувати більш відповідальну роботу і надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- допомога у самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового росту;
- підвищення заробітної плати з метою її відповідності фаховому рівню.



На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає реалізації таких завдань:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- домагатися кращого порозуміння між керівниками і підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- підвищувати у співробітників задоволення від роботи, через виявлення перешкод у роботі й пошуку їх ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їх діяльності;
- накопичувати професійні сили, а при потребі удосконалення і перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу у середині підприємства.



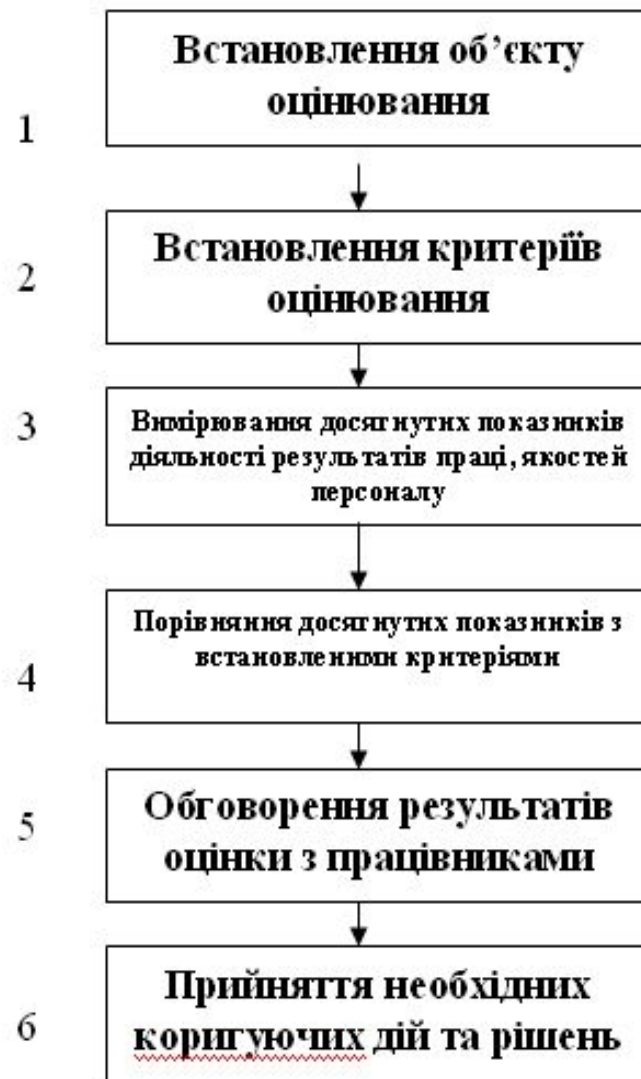
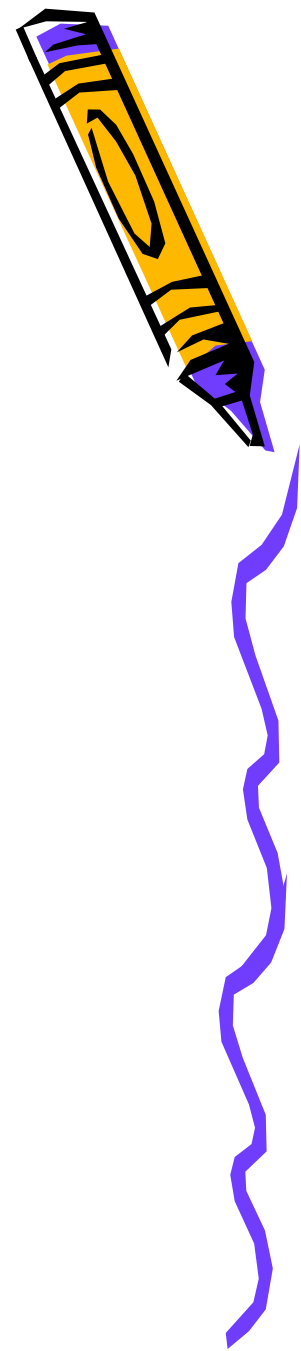


Рис. 1. Процес оцінювання персоналу



Перший етап представленого на рис.

1. алгоритму оцінювання персоналу полягає у визначенні об'єкту аналізу та оцінки.

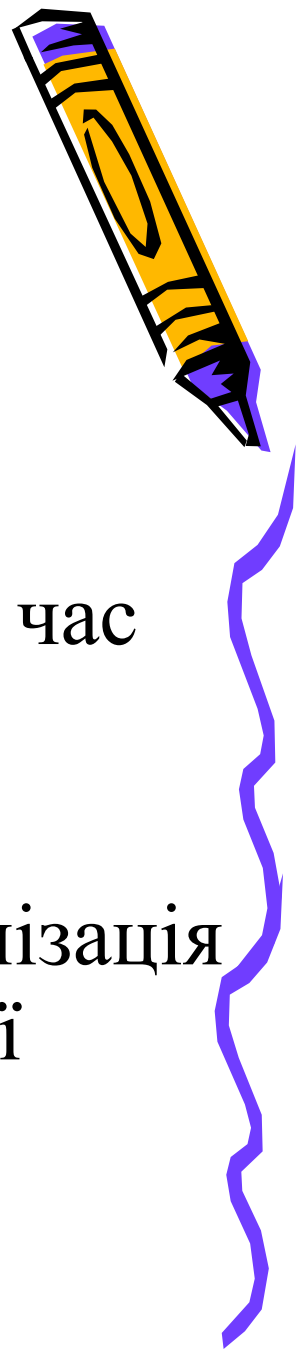
Даний об'єкт має задовольняти наступні вимоги:

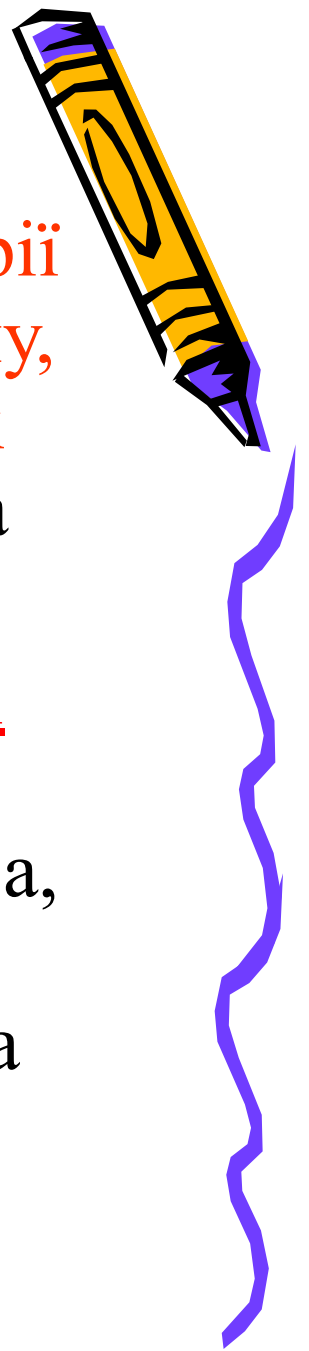
забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їх сильних та слабких сторін, а також дозволяти виявити їх корисній віддачі.



Трудова діяльність:

- *перший аспект* - це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника.
- *другий аспект* – це сукупність дій під час виконання певних обов'язків.
- *третій аспект* - це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах.





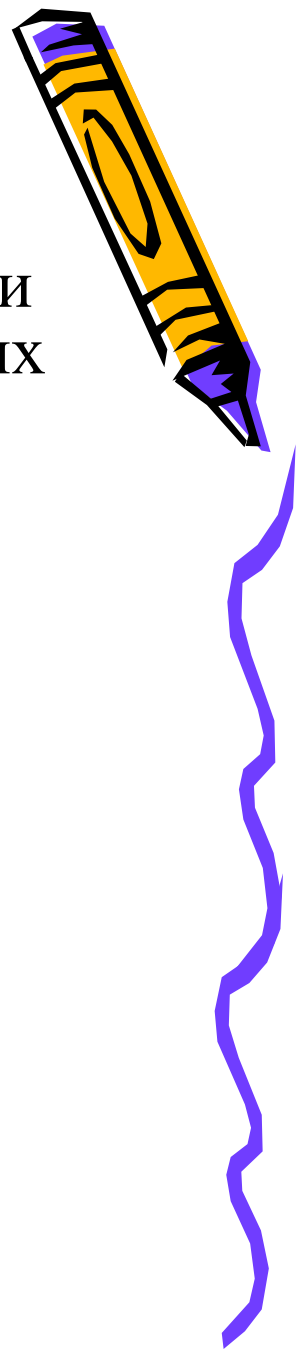
Для того, щоб вірно оцінити елементи об'єкту аналізу, необхідно **встановити критерії оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків.** Це завдання розв'язується на **другому етапі процесу оцінювання.**

Критерії оцінювання в організації повинні встановлюватись у відповідності, по-перше, зі стратегічними цілями розвитку, а, по-друге, з вимогами, визначеними в аналізі робіт (їх описі та специфікації) на кожному робочому місці.



При визначенні критеріїв оцінки необхідно дотримуватись певних вимог. Вони повинні:

- ✓ відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, виходячи з організаційних та індивідуальних цілей;
- ✓ включати достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об'єкту аналізу;
- ✓ мати кількісну визначеність, тобто декілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- ✓ бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- ✓ бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і не перевищував витратами користі від його результатів.

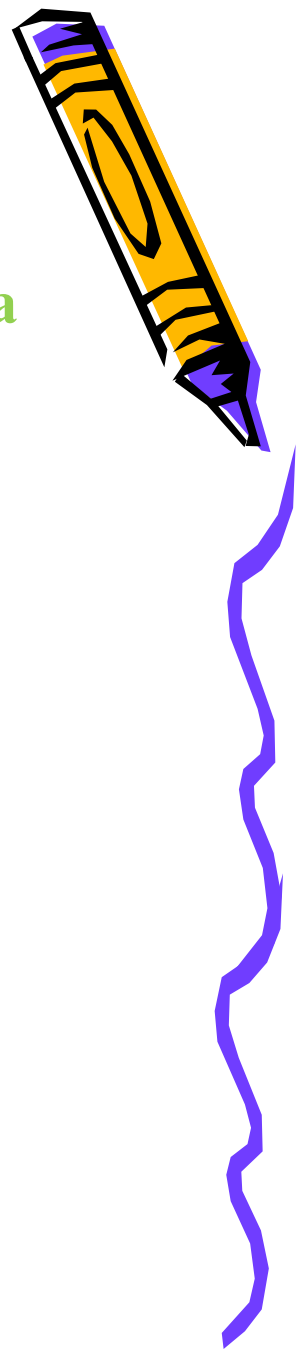


Установлення критеріїв оцінювання

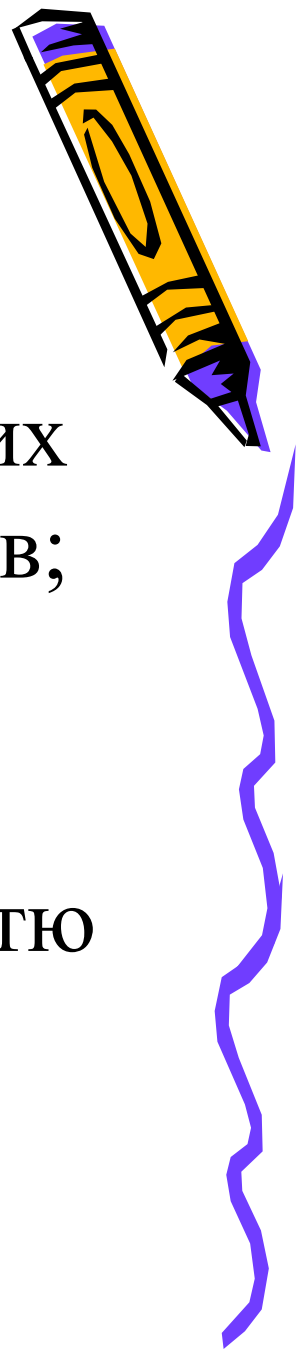
Критерії оцінки ділових якостей використання %

Частота

Професійні знання	80
Старання і активність у роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації та планування	48
Готовність до відповідальності	45



Помилки у визначенні критеріїв оцінювання:



- забруднення: унесення до ключових індикаторів неважливих показників;
- дефіцитність: нестача необхідних показників для оцінки;
- перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників.



Третій елемент процесу оцінювання персоналу є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання по всіх заздалегідь встановлених стандартах. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів які будуть розглянуті нижче.

Четвертий елемент процесу оцінювання – це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.





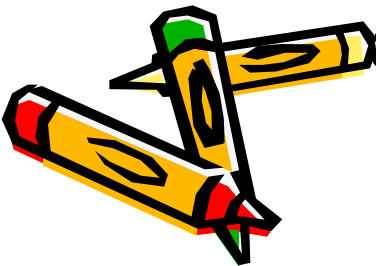
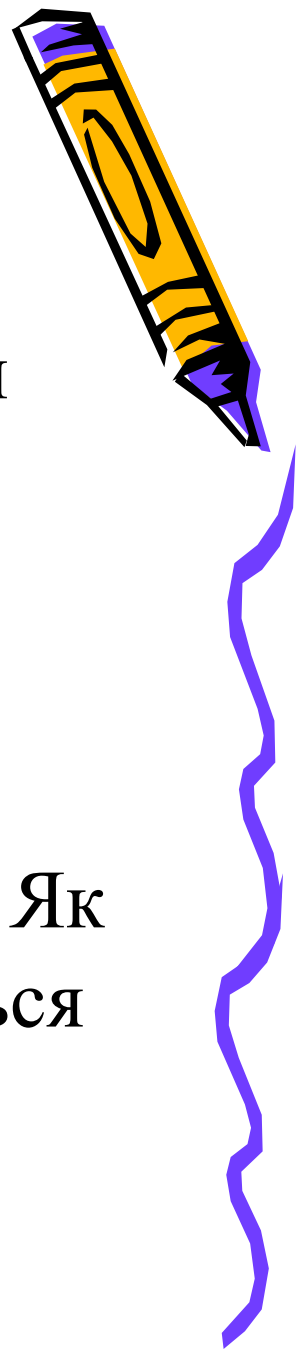
П'ятий елемент процесу, що розглядається, передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником. При цьому важливо дотримуватись принаймні декількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання, **а саме:**

- ✓ починати з констатації позитивних сторін;
- ✓ критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- ✓ не наполягати на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого покращання індивідуальних досягнень;



- ✓ зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- ✓ дати можливість підлеглому висловити свою думку і пропозиції;
- ✓ виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

Шостий елемент – прийняття рішення. Як вже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.





9.2. Система оцінки персоналу та її види. Модель комплексної оцінки.

Виходячи з цілей, задач, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою і відповідальною справою.



В загальному вигляді система оцінки персоналу включає наступні блоки:

- I. **Зміст оцінки.** Це – об’єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки.
- II. **Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.**
- III. **Система способів, методів та інструментів оцінювання.**
- IV. **Процедура оцінювання,** якою визначається порядок оцінки, місце проведення, суб’єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.



Залежно від цілей та задач
оцінювання в окремих
організаціях використовують
різні види оцінок персоналу.

Вони класифікуються за
багатьма ознаками.

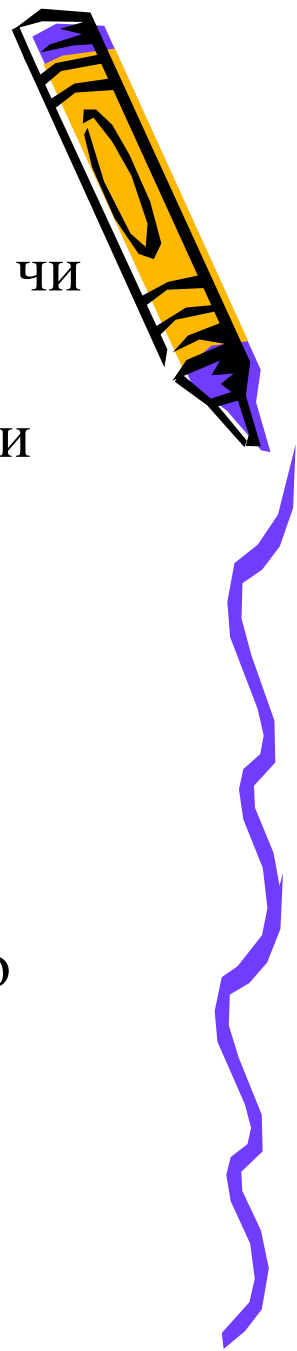


За змістом

- *Часткові* (оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання);
- *Комплексні* (оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності).

За системністю

- *Системні оцінки* – їх проведення охоплює всі блоки системи оцінки;
- *Безсистемні оцінки* - коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.



За регулярністю проведення

- *Регулярні оцінки* (проводяться постійно);
- *Періодичні оцінки* (проводяться раз на півроку, на рік, на два роки);
- *Епізодичні* (обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо)).



Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється:

- **Поточну** - визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків;
- **Підсумкова** - оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років);
- **Перспективна** - визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості.

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють:

кількісну та якісну, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок по всіх критеріях).



За суб'єктами

розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 360°-оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки.

За професійно-функціональною структурою

має такі види:

- оцінка робітників;
- оцінка службовців (фахівців);
- оцінка керівників.



Найбільш повною мірою система оцінки персоналу **проявляється в комплексній оцінці працівника**, яка може розроблятися по всіх категоріях персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна представити у вигляді моделі, яка охоплює *три групи характеристик*:

- ✓ характеристику працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- ✓ характеристику трудової (ділової) поведінки;
- ✓ характеристику виконання роботи, її результатів.

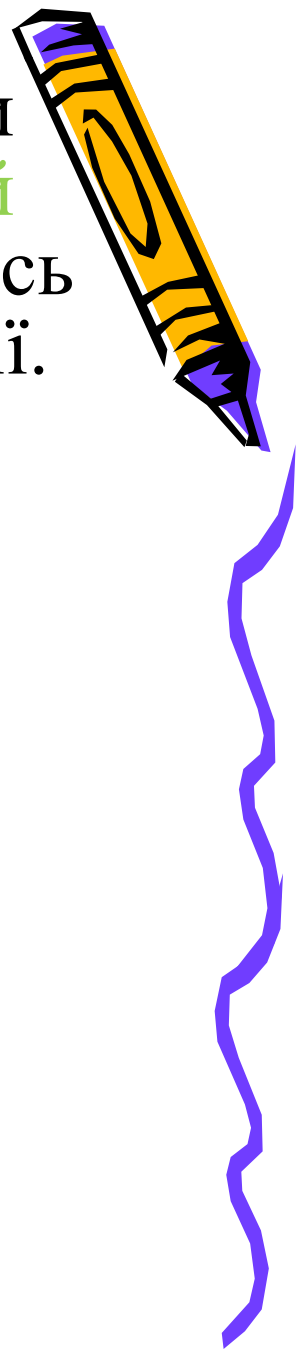
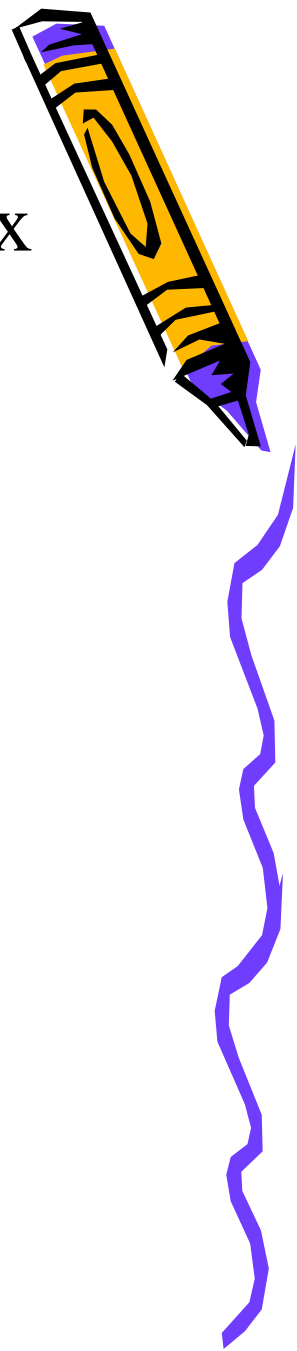




Рис. 2. Модель комплексної оцінки працівника.

Існує декілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них був розроблений Науково-дослідним інститутом праці (м. Москва, 1989 р.) і удосконалений Київським національним економічним університетом. В основі методики оцінки лежить взаємозв'язок узгоджених показників всіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки персоналу. Вона формалізується наступним чином:



$$K_{оп} = 0,5 * K_n * D_n + C_f * P_p,$$
$$K_n = (O + C + A) / 85,$$

Де $K_{оп}$ – комплексна оцінка працівника;

K_n – професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

D_n – ділові якості працівника;

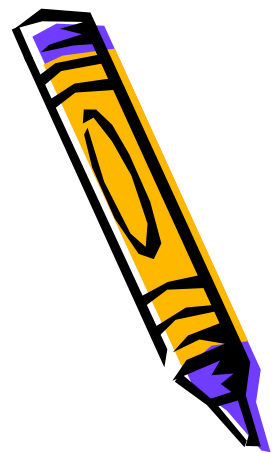
C_f – складність виконуваних функцій (роботи);

P_p – результати роботи;

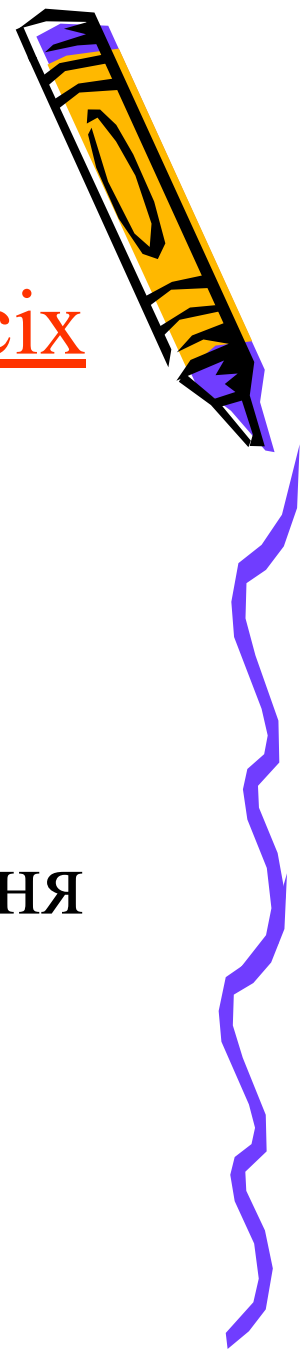
O, C, A – відповідно оцінка освіти (O), стажу роботи за спеціальністю (C), активності у підвищенні кваліфікації, професіоналізму (A).

0,5 – емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.



Дана методика комплексної оцінки
може застосовуватись для оцінки всіх
категорій персоналу: робітників,
спеціалістів і керівників. Проте
оцінка праці різних категорій
працівників має свої специфічні
задачі, показники, способи виявлення
та вимірювання результатів праці.



Найпростіше оцінити результати праці робітників-відрядників, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

Набагато складніше оцінити результати праці керівників та спеціалістів. При цьому виникає немало проблем:

- як оцінити підсумки (ефективність) виробництва;
- як оцінити внесок функції управління в ці підсумки;
- як визначити частку конкретного працівника (управлінця, спеціаліста) в цьому внеску.

Оцінку керівника можна здійснити за такими напрямками (рис. 3).



Оцінка керівника

```
graph TD; A[Оцінка керівника] --- B[Оцінка результатів роботи підлеглого колективу]; A --- C[Оцінка виконання функцій по керівництву колективом];
```

Оцінка результатів роботи підлеглого колективу

Кількісні та якісні показники, які характеризують виконання завдань з обсягу, номенклатури, якості продукції, терміни виконання робіт, продуктивність праці тощо

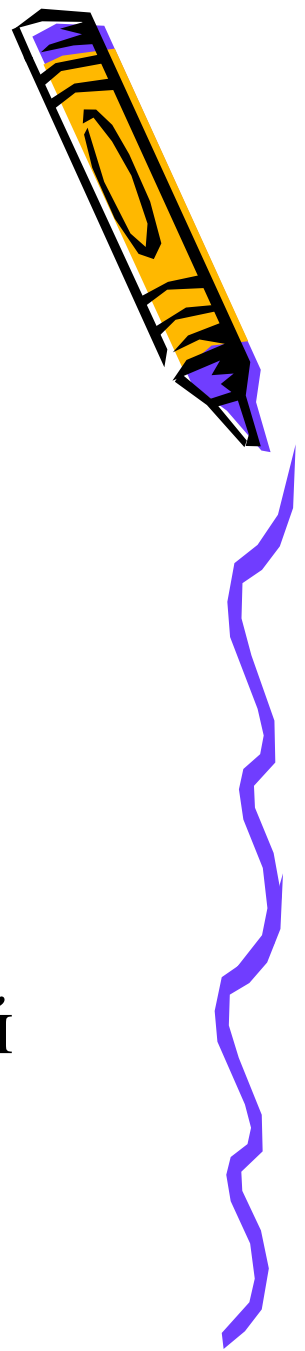
Оцінка виконання функцій по керівництву колективом

Ступінь виконання функцій:

- планування роботи підрозділу;
- організація продуктивної діяльності робітників
- контроль і оцінка діяльності підлеглих;
- стимулювання творчої діяльності підлеглих

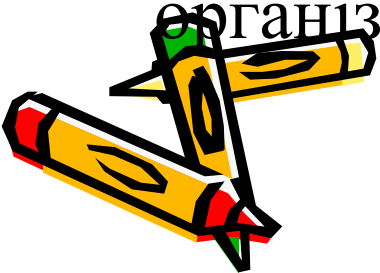
Рис. 3. Напрямки оцінки діяльності керівників.

Певні особливості має оцінка спеціалістів. Вона включає такі напрямки: оцінка результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків); оцінка діяльності, що супроводжує основну (підвищення кваліфікації, творча активність); оцінка поведінки спеціаліста в колективі; оцінка якостей спеціаліста.



9.3. Методи оцінки персоналу

Сучасна практика оцінювання персоналу має в своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяються описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.



За формою вираження кінцевого результату виділяють:

- **Описові** (оцінка подається в текстовій формі);
- **Кількісні**
- **Комбіновані** - використовуються шкали оцінок.

За інструментами оцінювання розрізняють :

- **Прогностичний метод**(інформаційною базою є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід);
- **Практичний метод**(спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника);
- **Імітаційний метод**(працівник оцінюється за своєю поведінкою за умов конкретної ситуації).

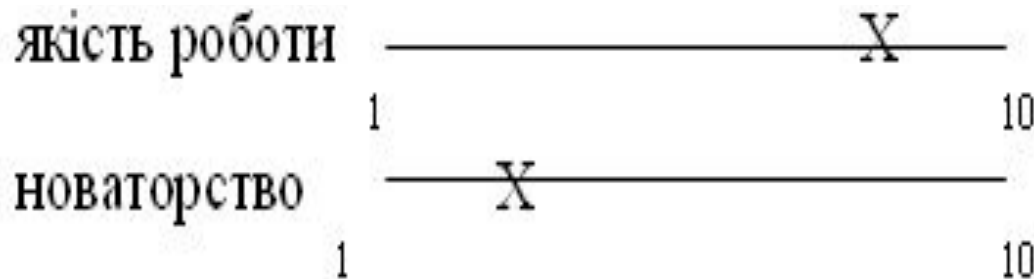
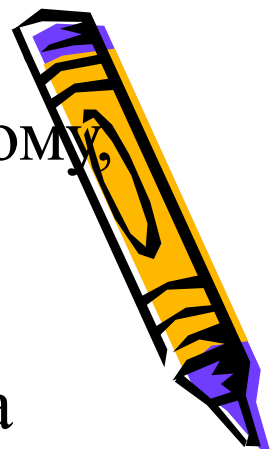


Найпоширеніші методи оцінювання персоналу.

1. Метод “ессе” – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якість, поведінку і трудові результати працівника. В нашій країні цей метод є достатньо розповсюдженим, хоча на Заході вже майже не застосовується.



2. Графічна шкала оцінок. Суть методу в тому, що критеріям оцінки надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення по кожному критерію на числову вісь, яка є континуумом точок:



1 – низький рівень

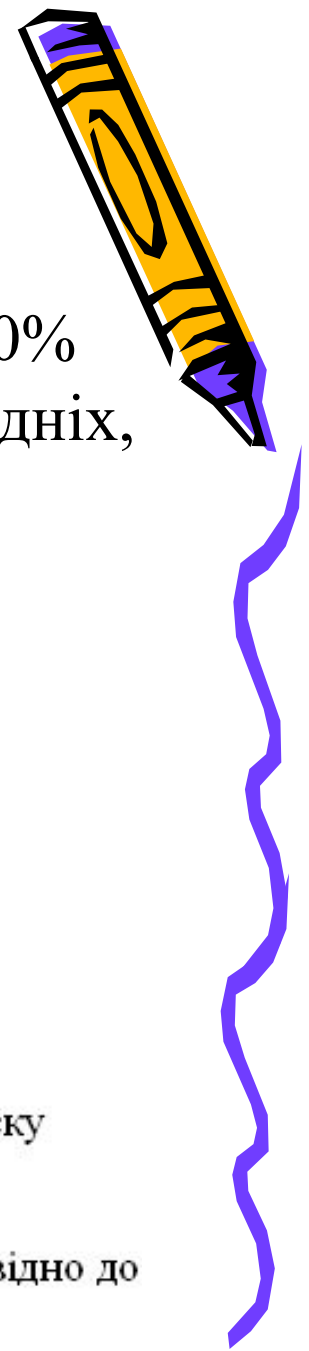
10 – високий рівень



3. Ранжування. Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо:

- а) ранжування методом чергування гірших і кращих результатів. Із списку працівників вибираються: 1-й – кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і т.д., поки кожен працівник не займе своє місце у ранжованому списку;
- б) метод парних порівнянь. Кожний працівник багатократно оцінюється відносно інших на основі певних критеріїв. Сумарна оцінка, або індекс переваг визначають його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 – найкращий. Цей метод має сенс застосовувати при невеликій кількості працівників, бо він вимагає надто великих витрат часу;





в) метод розподілу працівників всередині групи у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок в результати діяльності підрозділу. Для цього вибираються 10% кращих працівників, 20% - хороших, 40% - середніх, 20% - нижче середнього рівня, 10% - гірших.

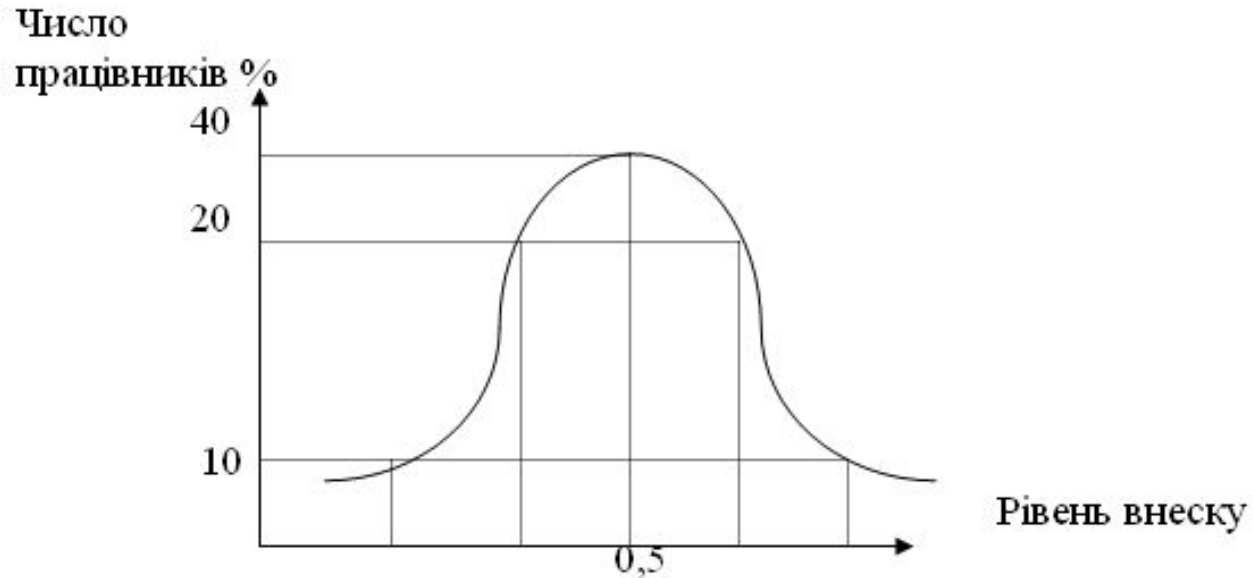


Рис. 4. Крива нормального розподілу працівників в групі відповідно до рівня їх внеску в результати діяльності підрозділу.





4. Алфавітно-числова шкала. Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. Розглянемо приклад оцінки фактору “Досвід і кваліфікація”:

Фактор:

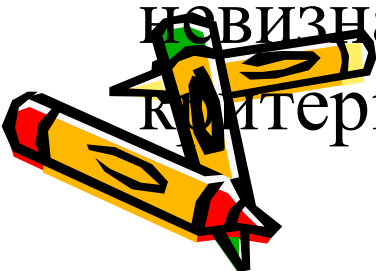
Досвід і кваліфікація; рівні

1.	2.	3.	4.	5.
не має досвіду, низька кваліфікація	незначний досвід, низька кваліфікація	середній досвід і середня кваліфікація	достатні досвід і кваліфікація	значний досвід, висока кваліфікація



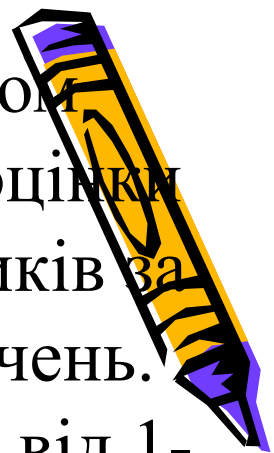
Методом алфавітно-числової шкали оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі.

Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.



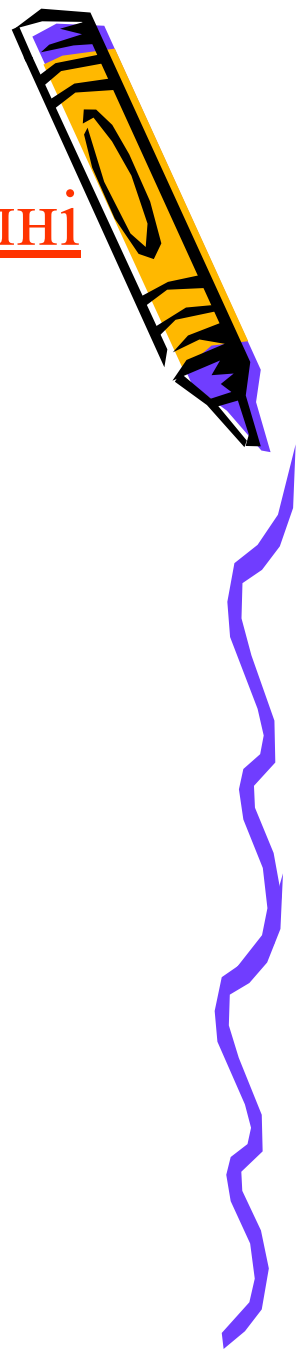
5. Біхевіористична шкала, яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінки різних типів трудової поведінки працівників за шкалою диференційованих числових значень. Оцінка визначається в балах, як правило, від 1-відмінно до 7 – дуже погано.

6. Зазначимо, що всі названі методи є дещо суб'єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. До певної міри суб'єктивізм оцінки може подолати найбільш перспективний за сучасних умов метод оцінювання – управління за цілями (management by objectives).



Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов'язково включає наступні елементи:

- ✓ керівник і підлеглий спільно визначають цілі, які слід досягти в майбутньому періоді;
- ✓ сфера відповідальності підлеглого регламентується в термінах очікуваних результатів;
- ✓ встановлені цілі та очікувані результати використовуються як критерії оцінки роботи підлеглого.



Процедуру управління за цілями можна представити у вигляді певного циклу:

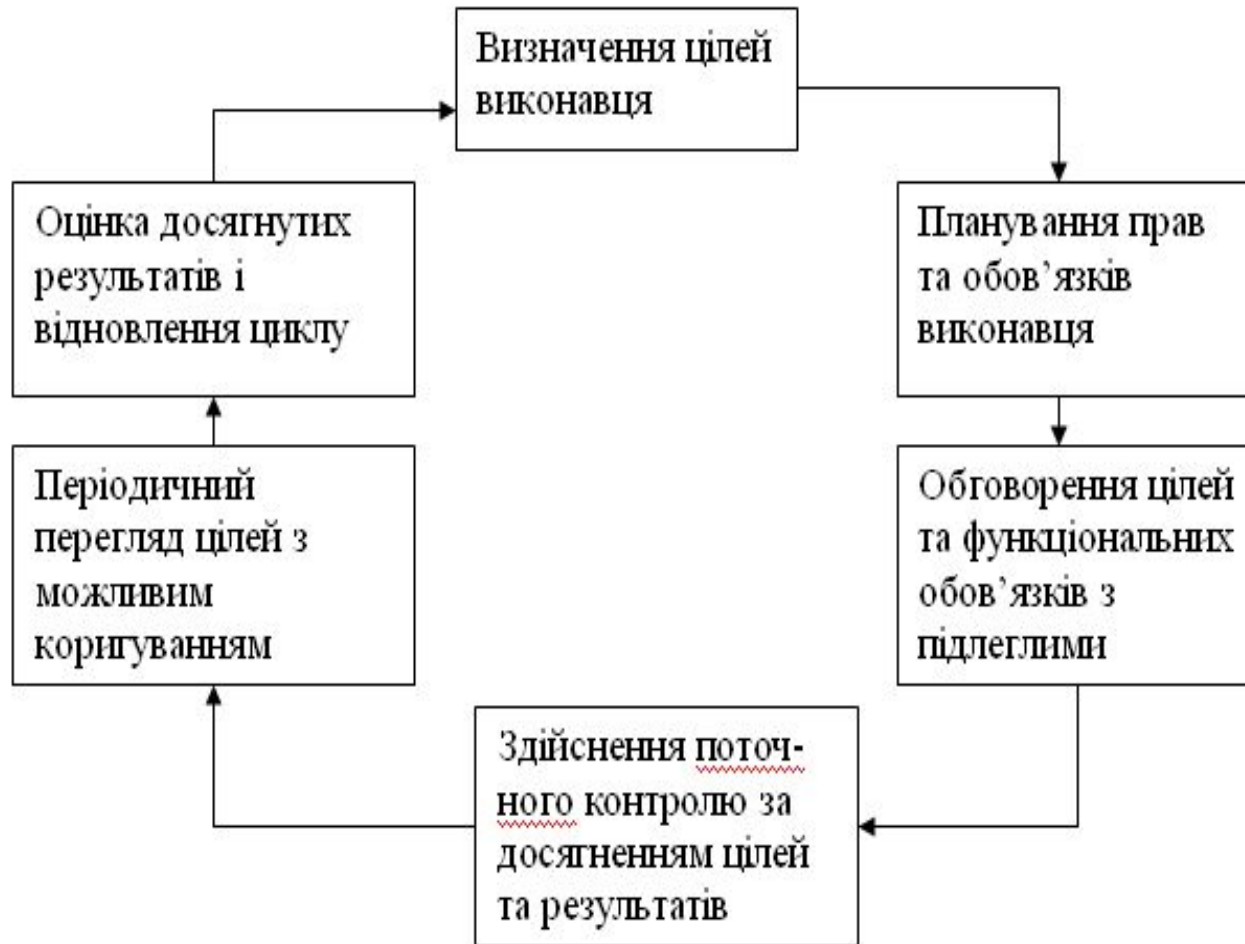
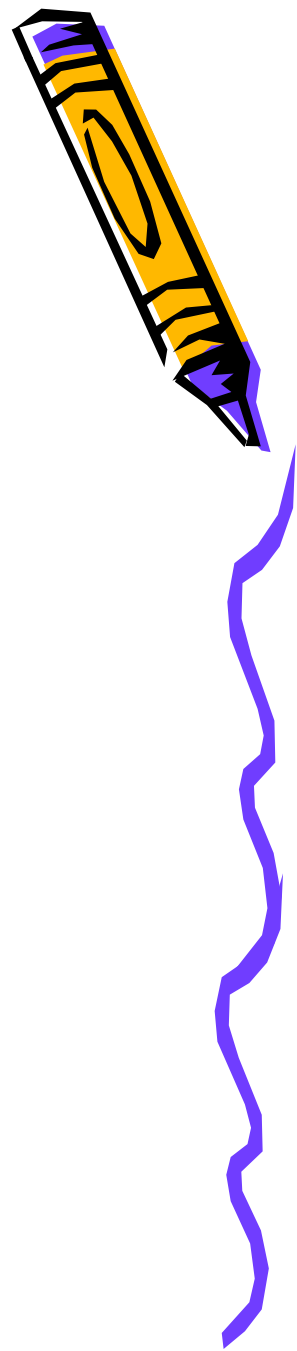


Рис. 5. Цикл управління за цілями



9.4. Атестація кадрів.

Однією з форм оцінки персоналу є атестація.

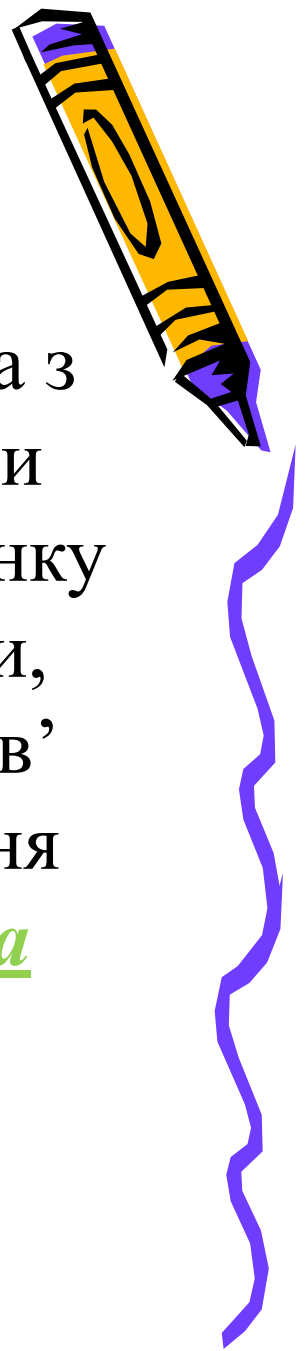
Особливістю даної форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до якої включають:

- ✓ представників керівництва;
- ✓ керівників структурних підрозділів;
- ✓ представників кадрової служби, відділів праці і зарплати, або підрозділу управління персоналом.

За змістом – це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку, результати діяльності.



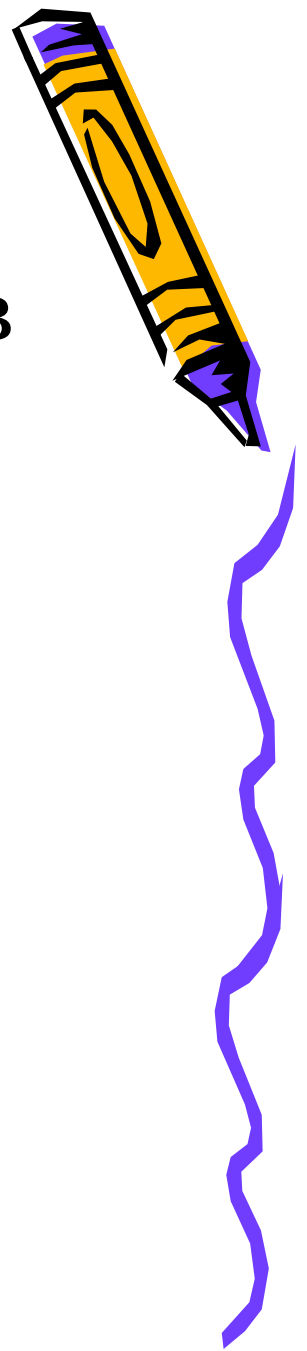
Проведення атестації служить двом функціям: структуроутворюючій і мотивуючій. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності при виконанні роботи. Вона передбачає оцінку якості та кількості виконуваної роботи, внесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивуюча функція атестації проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання.



Організація атестації працівників

відбувається у три етапи:

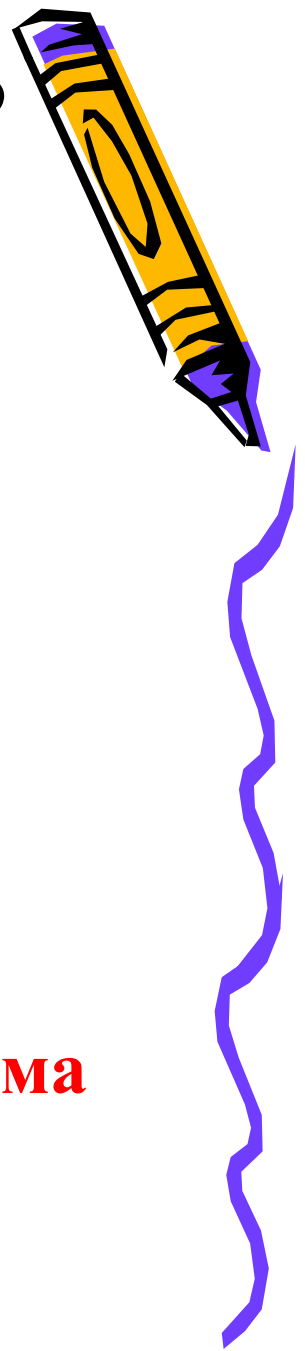
1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підсумки атестації.



На стадії **підготовки атестації** необхідно розробити наступні документи:

- ✓ атестаційний лист;
- ✓ структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- ✓ бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- ✓ звіт виконавця про виконану роботу;
- ✓ план роботи виконавця;
- ✓ висновок атестаційної комісії;
- ✓ структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

На цій же стадії необхідно довести до відома тих, хто атестується, всю процедуру атестації.



Наступний етап – **проведення самої атестації**. Вона, у свою чергу, складається з двох підетапів.

- I. Професійне (комп'ютерне) тестування, в ході якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які висуваються до виконавців у повній якості.
- II. Атестаційне інтерв'ю, в ході якого відбувається співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії **підведення підсумків атестації** визначаються результати атестації, оформлюється атестаційний висновок у вигляді Оцінкового листка, атестаційної анкети або Доповіді-оцінки.



Існує декілька видів атестації, які розрізняються залежно від причини її проведення:



1) чергова атестація – проводиться щорічно або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є опис виконаної роботи і підведення підсумків діяльності;

2) атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку по результатах атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого;

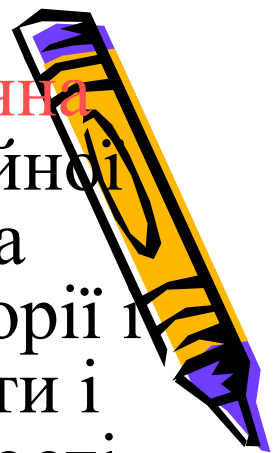
3) атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника і рівень його професійної підготовки для зайняття більш високої посади.



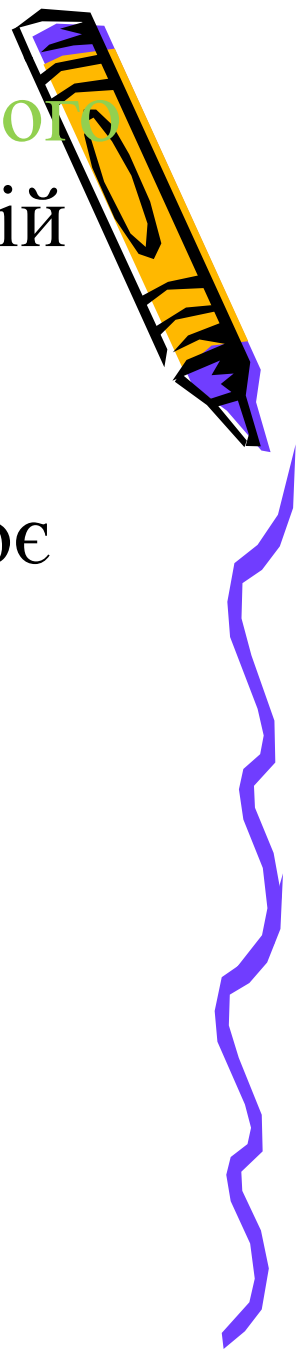
В атестаційному висновку подається всебічна оцінка працівника: відповідність професійної підготовки і компетентність працівника кваліфікаційним вимогам по посаді, категорії і розряду оплати праці, ставлення до роботи і виконання обов'язків, ділові і моральні якості, показники результатів роботи в минулий період.

В кінці висновку позначаються рішення атестаційної комісії в одному з трьох варіантів:

- а) відповідає посаді, яку займає;
- б) відповідає посаді, яку займає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді, що займає.



В розробці і запровадженні атестаційного висновку беруть участь безпосередній керівник працівника, представник служби по роботі з персоналом, сам працівник. Кожний учасник заповнює відповідний розділ. Затверджується атестаційний висновок керівником організації. Працівник має право підписати атестаційний висновок і висловити свою згоду або незгоду з підсумковою оцінкою.



Більш об'єктивним методом є центри оцінки персоналу, які використовують крім анкетного опитування тестові випробування (для керівників різних рівнів). **Методика такого випробування може включати:**

- 1) **Виконання управлінських дій.** На виконання завдання надається 2 год. На протязі цього часу людина, яка проходить випробування, знайомиться із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, що необхідні для підготовки розпоряджень з різних технологічних, виробничих, кадрових питань. Далі з працівником проводиться інтерв'ю.



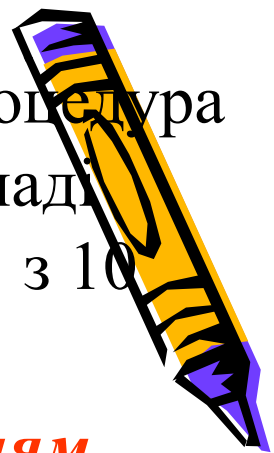
2) Обговорення проблем у невеликій групі. Ця процедура дає можливість виявити вміння працювати у складі групи. Наприклад, вирішити завдання з відбору з 10 кандидатів двох працівників і т. ін.

Працівникам, що піддаються випробуванням, надається завдання:

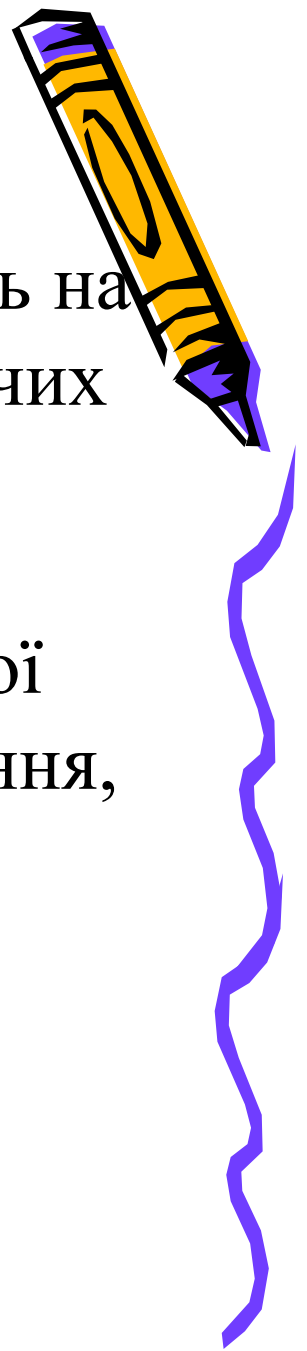
- ✓ відібрати кандидата;
- ✓ запевнити інших, що цей вибір найкращий.

Процедура при цьому така:

- ✓ вивчення даних про кандидатів;
- ✓ обґрунтування вибору;
- ✓ загальна дискусія (40-50 хв.)

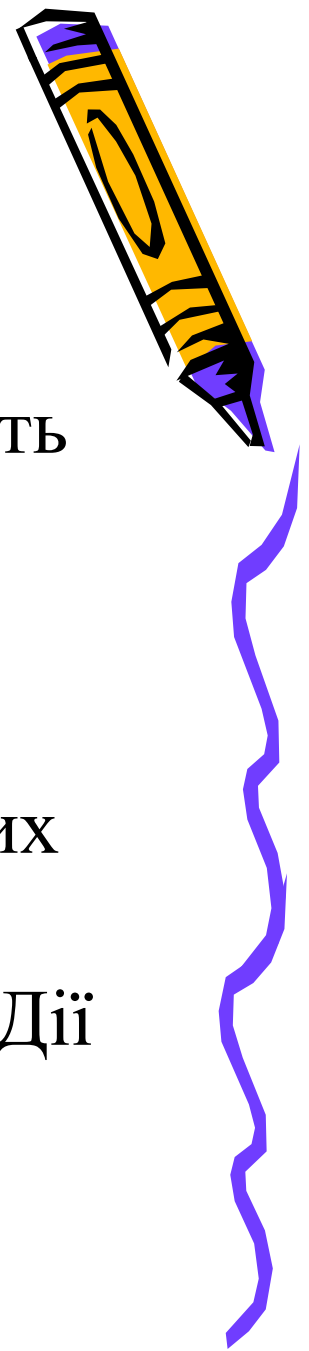


3) Прийняття рішення. Усіх людей, що піддаються випробуванням, розділяють на кілька груп – представників конкуруючих фірм. Моделюється робота фірми на протязі від 2 до 5 років. Кожен рік стискується до 1 години, на протязі якої приймається ряд рішень: з ціноутворення, маркетингу, менеджменту тощо. Відповідно діяльність всіх учасників оцінюється експертами.

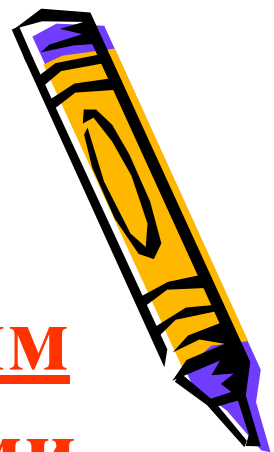


4) Розробка проекту. Необхідно розробити план розвитку якого-небудь виду діяльності. На підготовку проекту відводиться 1 год. Потім план захищають перед експертами.

5) Підготовка службового листа. Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і з різних позицій: відмова, анулювання рішення, висловлювання негативної інформації. Дії оцінюються експертами.



Оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку співробітників, їх руху в організації.



9.5. Мотивація персоналу: сутність, значення.



Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби».

Потреби — це те, що неминуче виникає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально у кожної людини.

Потреби — це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і функціонування людини. Правомірним є і трактування потреб як стану нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини. Потребу можна визначити як і те, що постійно про себе нагадує і від чого людина хоче звільнитися.



Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів.

Термін «мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати».

Мотив в економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукування до дії.

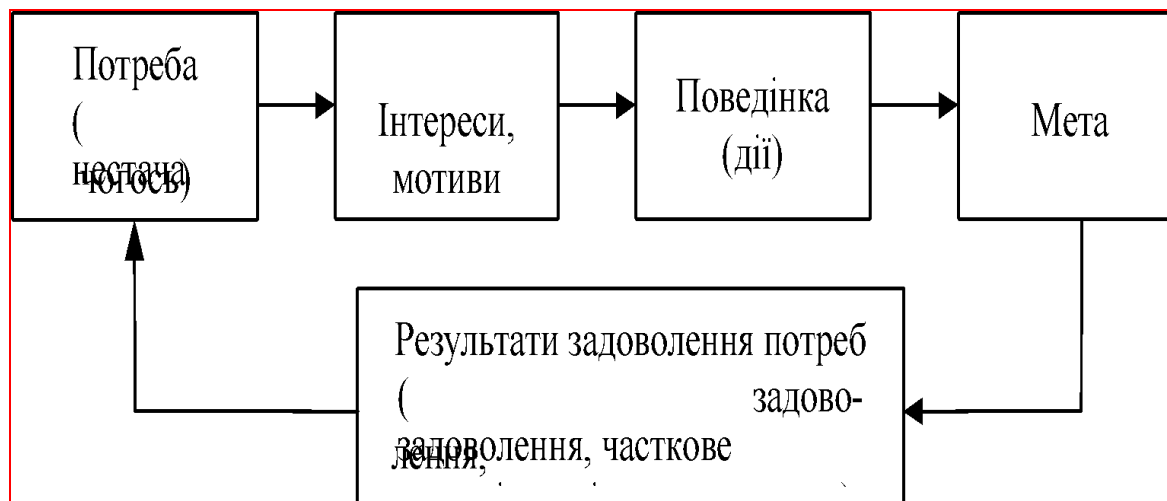
Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів та проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб та інтересів людини.

Мотив — це свого роду реакція людей на інтереси, а, отже, на усвідомлені потреби.

У більш розгорнутому вигляді **мотиви** — це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо будуть виконані певні трудові дії.



Схема моделі мотивації через потреби



За однакової потреби у різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.



Правомірним є твердження, що в структуру мотива входять:

- **потреба**, яку людина хоче задовольнити;
- **благо**, що здатне задовольнити цю потребу;
- **трудова дія** (дії), що необхідні для отримання блага;
- **ціна** — витрати фізіологічного, матеріального і морального характеру, що пов'язані зі здійсненням трудової дії.



Поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» в теорії і практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін **«стимул»**.

Термін «стимул» (від латинського stimulus — стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину

Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість.

Мотив — це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).



Стимулювання — це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Розглянувши сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності **з'ясуємо сутність мотивації персоналу**



Відомий американський фахівець в галузі менеджменту **Річард Л. Дафт** мотивацію розглядає як сили, що існують всередині або поза людиною, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. Далі цей же фахівець зазначає: “Мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера як раз і полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації”.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. **Мотивація** — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.



Мотивація персоналу включає цілу низку її **складових, а саме,** мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.



9.6. Матеріальна мотивація трудової діяльності

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть бути представлені як сукупність **трьох основних груп**: матеріальних, трудових і статусних.

Тому і мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже й збільшення кількості, якості та результативності праці.



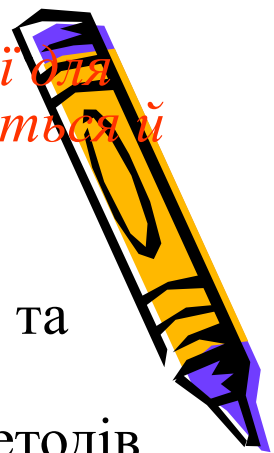
Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до числа яких відноситься й Україна.

Це зумовлене принаймні двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їх структурі та диференціації;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро-мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня заробітної плати та її динаміки;
- б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціації заробітної плати на підприємстві й суспільстві загалом;
- г) структури особистого доходу;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

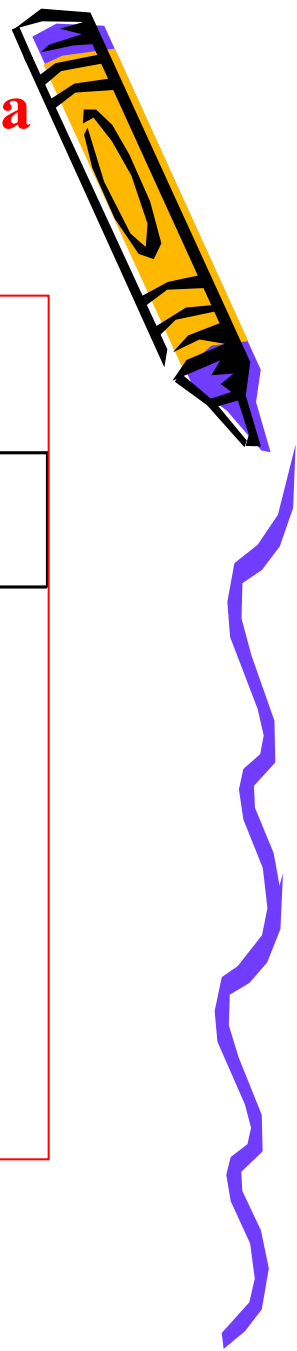


Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати був відомий

американський вчений **М. Портер**, який писав: “Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення росту заробітної плати часто виявляються помилковими. Слід допускати ріст заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджує її. Це створює сприятливі стимули до пошуку більш передових джерел переваг в конкуренції і впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом більш складного характеру. Зростання заробітної плати призводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів і більш високої

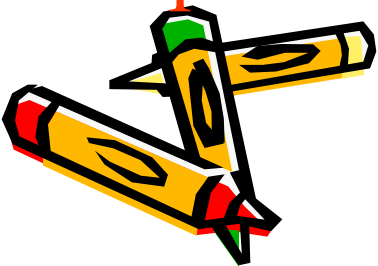


Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів



Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці.

Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників, і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг **робочої сили та стану ринку праці.**



Мотивація трудової діяльності безпосередньо зв'язана також з

диференціацією доходів населення, а особливо з диференціацією доходів економічно активного населення.

На рівень трудової активності негативно впливає, за свідченням світової практики, як незначна, так і завелика диференціація доходів.

Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно відслідковують частку заробітної плати у сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні.



9.7. Заробітна плата: сутність, функції. Організація заробітної плати в умовах ринкової системи господарювання.

Заробітна плата як економічна категорія і елемент системи господарювання належить до числа найскладніших.

В ній відображаються відносини виробництва і розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, ступінь розвитку продуктивних сил і зрілості виробничих відносин та багато інших аспектів життя суспільства.

У сучасній змішаній економіці, яка ґрунтується на багатоманітності форм власності й господарювання, послуги робочої сили є різновидом товару.



Тому трактувати сутність заробітної плати слід з урахуванням вартісної оцінки послуг робочої сили, розглядаючи її як вихідну в процесі з'ясування природи заробітної плати.

Необхідно також урахувати, що:

по-перше, заробітна плата формується на перетині виробництва відносин обміну робочої сили;

по-друге, заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін за виконану роботу;

по-третьє, заробітна плата є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією;

по-четверте, заробітна плата – це важлива складова виробництва, її рівень пов'язаний як з потребами працівника, так і з самим процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва, а їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.



Спираючись на ці вихідні положення, маємо можливість розкрити сутність заробітної плати, яку слід розглядати принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу).

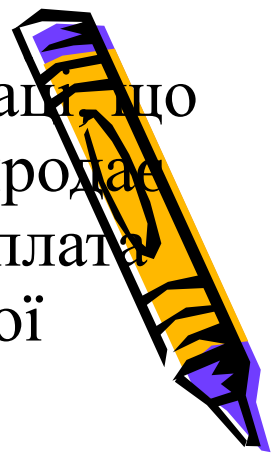
По-друге, заробітна плата – це винагорода, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану роботу.



По-третє, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає послуги робочої сили. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.



Функція заробітної плати — це її призначення і роль, як складової сфери практичної діяльності щодо узгодження і реалізації інтересів головних суб`єктів соціально-трудоких відносин – найманих працівників і роботодавців.

Першорядне значення серед основних фундаментальних функцій заробітної плати займає **відтворювальна**. Заробітна плата виступає основним джерелом коштів на відтворення робочої сили, а отже її параметри мають формуватися виходячи з вартісної концепції оцінки послуг робочої сили. У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладений значний мотиваційний потенціал.

Отже до числа основних функцій заробітної плати слід віднести **мотивуючу**. Як важлива складова ринку праці заробітна плата має виконувати і **регулюючу** функцію. Ця функція полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропонуванням, на формування персоналу підприємств, рівень його зайнятості, а також міжсекторіальну диференціацію заробітної плати.

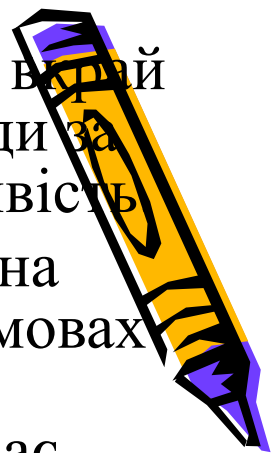


При визначенні індивідуальної заробітної плати вкрай важливо реалізувати принцип однакової винагороди за однаковою працю, забезпечити соціальну справедливість.

Вирішення цих завдань пов'язане з реалізацією на практиці **соціальної** функції заробітної плати. В умовах проголошення курсу на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки ця функція набуває першорядного значення.

Належне місце серед інших має зайняти **оптимізаційна** функція, сутність якої можна висловити слідуєчим чином. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці.

Основні функції заробітної плати тісно взаємопов'язані і лише за їхньої сукупної наявності досягається **ефективна організація заробітної плати**. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них неминуче **кризує** і веде до кризових явищ в економіці.



Процес формування заробітної плати не є одномоментним актом, він має складну багаторівневу структуру. **Можна виокремити два основні рівні формування індивідуальної заробітної плати.**

Перший – це ринок праці, на якому роботодавець і найманий працівник ведуть переговори і домовляються щодо умов купівлі-продажу послуг робочої сили. Результатом такої домовленості є укладення трудового договору (контракту, угоди), що в ньому закріплюється трудова функція працівника та розмір тарифної ставки (посадового окладу).



На другому рівні – безпосередньо на підприємстві (структурному підрозділі) – відбувається “матеріалізація” умов купівлі-продажу робочої сили встановленням трудового регламенту, норм трудових витрат, доведенням нормованих завдань, конкретних показників та умов преміювання, порядку підвищення чи зниження винагороди залежно від індивідуальних і колективних результатів діяльності тощо.

На практиці ця “матеріалізація” здійснюється через запровадження **механізму диференціації індивідуальної заробітної плати.**



Заробітна плата тісно пов'язана з **кількістю праці**. За рівних інших умов праця більшої тривалості потребує більших витрат робочої сили, а відповідно і більшого обсягу життєвих засобів для її відтворення.

Тісним є зв'язок заробітної плати зі **складністю виконуваних робіт, їх відповідальністю**. За високої складності і відповідальності робіт від працівника вимагається більше знань, досвіду, навичок, фізичних і розумових зусиль. Послуги якіснішої робочої сили мають оплачуватися за аналогією з будь-яким іншим якісним товаром у підвищеному розмірі. Заробітна плата як форма вартості (ціни) послуг робочої сили значною мірою залежить від **результатів виробництва**, у тому числі як індивідуальних, так і кінцевих, що характеризують діяльність підприємства в цілому.



Одночасно на ринкову вартість послуг робочої сили впливають деякі чинники неринкового характеру, як наприклад:

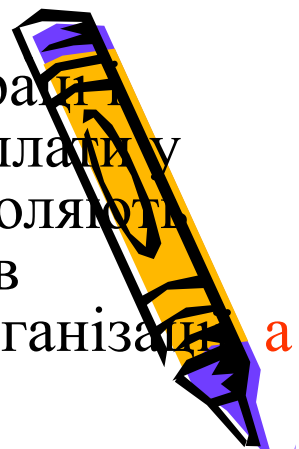
- а) талант, який підносить людину над звичним рівнем. Правомірно стверджувати, що у заробітній платі талановитих людей присутній елемент свого роду монопольної ренти на унікальні (рідкісні) здібності;
- б) наявність на ринку праці так званих неконкуруючих груп.

Наприклад, лікарі і математики - неконкуруючі групи, оскільки складно, а нерідко і неможливо (професійна непридатність до певного виду діяльності, надто тривале перенавчання за старшого віку тощо) представникові однієї професії увійти в іншу. **Інтереси врахування всієї гами чинників, що впливають на параметри заробітної плати, потребують створення і функціонування певної організації заробітної плати.**



Узагальнення теоретичних досліджень в області праці та трудових відносин, практики організації заробітної плати у країнах з розвинутою і перехідною економікою дозволяють стверджувати, що функціонування заробітної плати в економіці ринкового типу здійснюється шляхом її організації **а саме поєднання:**

- а) **ринкового самонастроювання**, включаючи кон'юнктуру ринку праці;
- б) **державного регулювання**;
- в) **договірного регулювання** через укладення генеральної, галузевих, регіональних (регіонально-галузевих) угод і колективних договорів на рівні підприємств, трудових договорів з найманими працівниками;
- г) **механізму визначення індивідуальної заробітної плати** безпосередньо на підприємстві (в структурному підрозділі) з використанням таких елементів, як заводська тарифна система, нормування праці, форми й системи оплати праці



9.8. Тарифна система оплати праці



Тарифна система – це сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників залежно від їх кваліфікації (складності робіт), умов праці. До числа основних елементів тарифної системи відносяться тарифні сітки, тарифні ставки, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, посадові оклади, надбавки й доплати до заробітної плати.

Тарифна сітка – сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність заробітної плати працівників від їх кваліфікації.

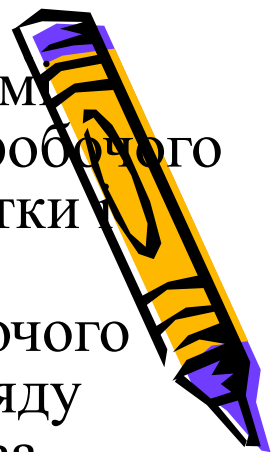
Тарифний коефіцієнт як елемент тарифної сітки характеризує співвідношення між тарифною ставкою першого розряду і наступними. Він означає у скільки разів тарифна ставка конкретного розряду є більшою за тарифну ставку першого розряду, коефіцієнта якого приймається за одиницю.



Тарифна ставка – виражений у грошовій формі абсолютний розмір заробітної плати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). На основі тарифної сітки та тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного послідуєчого розряду. Тарифна ставка робітника першого розряду визначається колективним договором підприємства.

Під час її обґрунтування та внесення на переговори щодо укладення колективного договору має враховуватися ціла низка обставин і чинників, зокрема:

- фінансові можливості підприємства на період дії колективного договору, що укладається;
- рівень середньої заробітної плати, що склався на підприємстві на кінець поточного року;
- оптимальна (прийнятна) за сучасного стану економіки підприємства частка тарифу у середній заробітній платі;
- державна, галузева й регіональна гарантії мінімальної заробітної плати.



Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників є систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, що включені до діючого класифікатора професій.

За своєю сутністю **зазначений довідник** - це нормативний документ, за допомогою якого встановлюються розряди робіт та робітників, здійснюється визначення кваліфікаційного статусу всіх категорій працюючих.

Нині діючий довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 16 лютого 1998 р. № 24. **Він складається з** випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій (ДК 003-95).



У вітчизняній та зарубіжній практиці застосовуються різноманітні підходи до проектування тарифної системи.

При цьому найбільш поширеними є такі:

- відокремлене формування тарифних ставок для оплати праці робітників і посадових окладів для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців;
- застосування єдиної тарифної системи оплати праці, яка передбачає запровадження уніфікованого підходу до оцінки складності робіт і диференціації тарифних умов оплати праці усіх категорій персоналу на основі єдиної тарифної сітки;
- запровадження безтарифної (пайової) системи оплати праці;
- використання єдиної гнучкої тарифної системи.



Головна перевага ЄТС – наявність єдиного уніфікованого підходу до оцінки складності робіт в диференціації тарифних умов оплати праці усіх категорій персоналу та підвищення стимулюючої ролі тарифної системи. Важливим є також і спрощення формування єдиної тарифної системи.

Єдина гнучка тарифна система має будуватися виходячи з таких положень:

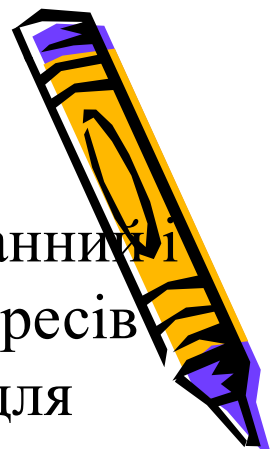
- 1) запровадження єдиного підходу щодо оцінки складності робіт та диференціації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу на основі ЄТС;
- 2) диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду за кількома рівнями або з використанням "вилки" ставок (окладів);



- 3) визначення конкретного рівня тарифної ставки (окладу) в межах кожного розряду за результатами комплексного оцінювання працівників;
- 4) можливості як підвищення, так і зниження тарифної ставки(окладу)залежно від результатів оцінки у звітному періоді;
- 5) опрацювання системи показників, які характеризують якість і терміни виконання робіт, ініціативу, новаторство, професійне зростання, самостійність, творчий підхід до виконання робіт тощо для комплексного оцінювання працівників;
- 6) реалізації диференційованого підходу до різних професійно-кваліфікаційних груп працівників за розробки показників і критеріїв оцінки.



9.9. Нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати



Організація праці на підприємстві — процес багатогранний і складний, спрямований на оптимальне поєднання інтересів учасників виробництва й створення необхідних умов для ефективного функціонування його засобів.

Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу як індивідів, так і окремих колективів тій кількості й якості праці, що вкладена ними у загальний результат колективних дій. Така відповідність в економічній літературі трактується як співвідношення між мірою праці й мірою заробітної плати.

За міру праці можна вважати лише таку кількість робочого часу, що об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов. Встановлення міри праці є функцією нормування праці.



В ринковій економіці, заснованій на найманій праці, **нормування праці** — це визначення обсягу робіт певної якості (змісту), який працівник має виконати за ціну послуг своєї робочої сили.

Норма праці як базовий елемент нормування являє собою виражену в одиницях праці ціну послуг робочої сили.

В умовах ринкової економіки немає і не може бути організації заробітної плати без нормування праці. **Праця за певну винагороду у формі заробітної плати** — це передусім оцінка результатів праці з позицій їх відповідності нормам (мірі) праці.

Отже, оскільки через нормування визначається міра праці, то в системі господарювання, що заснована на найманій праці, його слід розглядати як один із головних елементів організації заробітної плати. **Водночас нормування праці, виступає як:**

- засіб становлення і забезпечення контролю над мірою праці, а через неї над мірою споживання;

спрямоване на підвищення продуктивності праці, ефективно виконання роботи.



Нормування як процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу її усіх сферах діяльності людини є однією із найважливіших складових суспільної організації праці.

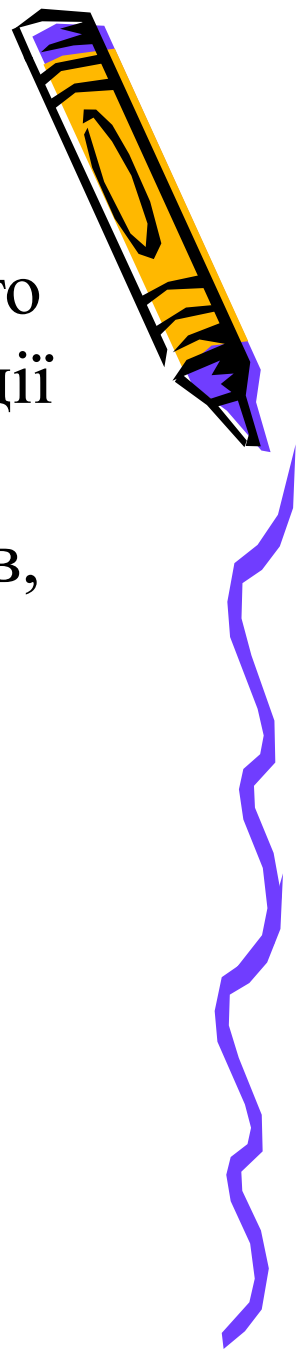
На підприємствах нормування праці має виконувати цілу низку функцій, а саме:

- основи планово-економічних розрахунків поточного, перспективного і прогностного характеру;
- вихідної бази обліку витрат і результатів виробництва;
- основи раціональної організації праці, виробництва й оперативного управління підприємством;
- засобу встановлення рівноінтенсивних норм, забезпечення суспільне необхідної інтенсивності праці;

дійового засобу забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці й її оплатою.



Таким чином, функції нормування праці досить широкі, вони виходять за межі його використання лише як елемента організації заробітної плати. Як ефективний засіб мотивації праці всіх категорій працівників, нормування в поєднанні з іншими елементами організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу, оптимальному об'єднанню колективних зусиль на основі прогресивних форм кооперування праці.



9.10. Системи оплати праці

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є системи оплати праці.

Під **системою оплати праці** слід розуміти діючий на підприємстві організаційно-економічний механізм взаємозв'язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці і міру його оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили.

Система оплати праці, що використовується на підприємстві, є, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці й тарифною системою, а з іншого, - засобом для досягнення певних кількісних і якісних показників.

Цей елемент організації заробітної плати є інтегрованим способом установаження залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її

© ЗУМ СЛІД



В залежності від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, всі системи заробітної плати поділяються на дві великі групи, що називаються **формами заробітної плати**:

При використанні у якості міри праці кількості відпрацьованого робочого часу має місце **почасова форма заробітної плати**.

Якщо у якості міри праці використовується кількість виготовленої продукції (наданих послуг), то мова йде **про відрядну форму заробітної плати**.

Отже, **форма заробітної плати** – це одна з класифікацій систем оплати праці за ознакою, що характеризує міру праці.

Як перша, так і друга базуються на встановленій законодавством тривалості робочого часу та визначеній ринком ціні послуг робочої сили.

Виокремлені форми заробітної плати враховують як результат праці, так і необхідний для його отримання робочий час.



За почасової форми заробітної плати результат праці виступає у прихованій формі – у формі посадових інструкцій, переліку трудових обов'язків тощо, а робочий час, що є невіддільним від цих обов'язків, - у відкритій, явній формі.

За відрядної форми заробітної плати результат виступає у безпосередній формі, він має чіткі кількісні параметри, а робочий час, що необхідний для його досягнення і невіддільний від нього, має опосередковану форму.

Вибір тієї чи іншої форми заробітної плати потребує дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним.

Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, є:

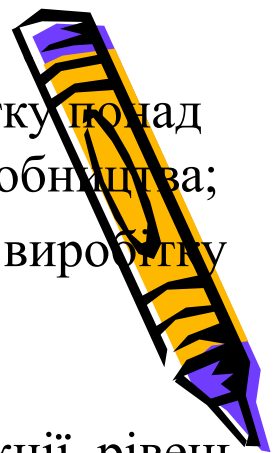
- ✓ необхідність стимулювання збільшення виробітку продукції і скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;
- ✓ наявність можливості застосування технічно обґрунтованих норм;



- ✓ наявність у працівників реальної можливості збільшувати виробітку понад встановлену норму за існуючих організаційно-технічних умов виробництва;
- ✓ можливість і економічна доцільність розробки норм праці і обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт і їх облік мають перекриватися економічною ефективністю збільшення виробітку;
- ✓ відсутність негативного впливу цієї форми оплати на якість продукції, рівень дотримання технологічних режимів і вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

Якщо зазначені вище умови відсутні, то слід застосовувати почасову форму оплати праці.

Найбільш перспективною слід вважати *почасову форму оплати праці* з видачею нормованих завдань, яка, базуючись на обґрунтованих нормах і взірцевій організації праці, має увібрати в себе кращі регламентовані елементи відрядної форми.



З огляду на комплексність впливу діючих систем оплати праці на матеріальні мотиви працівників їх можна поділяти на:

- *прості;*
- *складні.*

В *простих системах* розмір заробітку визначають два показники, один з яких характеризує міру праці.

У *складних системах* розмір заробітку залежить від трьох і більше показників, з яких, як правило, два є основними, а інші – додатковими.

За характером зміни параметрів заробітної плати залежно від виконання норм праці (виробітку) та інших умов оплати праці діючі системи можна розподілити на:

- *прямі (пропорційні),*
- *прогресивні,*
- *регресивні.*

Пропорційним, прогресивним або регресивним може бути і порядок нарахування премії працівникам залежно від рівня виконання умов і показників преміювання.



Мотивуючий вплив систем оплати праці може бути спрямований на кожного працівника окремо або на їх групу (ланку, бригаду, відділ тощо).

Залежно від цього діючі системи оплати праці поділяються на:

- ✓ *індивідуальні,*
- ✓ *колективні.*

За першого варіанту необхідно організувати облік міри, результатів праці кожного працівника, який охоплений відповідною системою оплати праці, а за другого – облік міри, результатів колективної праці.

Діюча на підприємстві система оплати праці має сприяти реалізації інтересів як роботодавця, так і працівників.

Залежно від цього діючі системи оплати праці можна поділяти на:

- *заохочувальні,*
- *гарантуючі,*
- *примусові.*

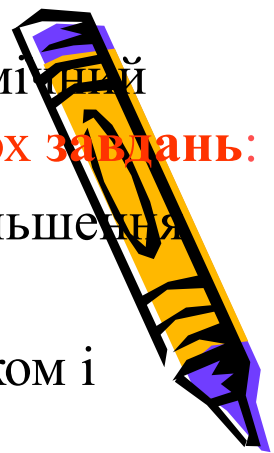


Заохочувальними є ті системи оплати праці, організаційно-економічний механізм побудови яких забезпечує одночасне **вирішення трьох завдань**:

- 1) спонукає працівників до підвищення трудової активності, збільшення трудового внеску;
- 2) забезпечує прямий, безпосередній зв'язок між трудовим внеском і розміром винагороди за послуги праці;
- 3) оптимізує досягнення інтересів роботодавців і найманих працівників.

Характерною ознакою *гарантуючих* систем оплати праці є те, що вони не передбачають безпосередню залежність винагороди за послуги праці від рівня основних зарплатоутворюючих чинників – кількості, якості і результатів праці, а забезпечують нарахування обумовленого заробітку.

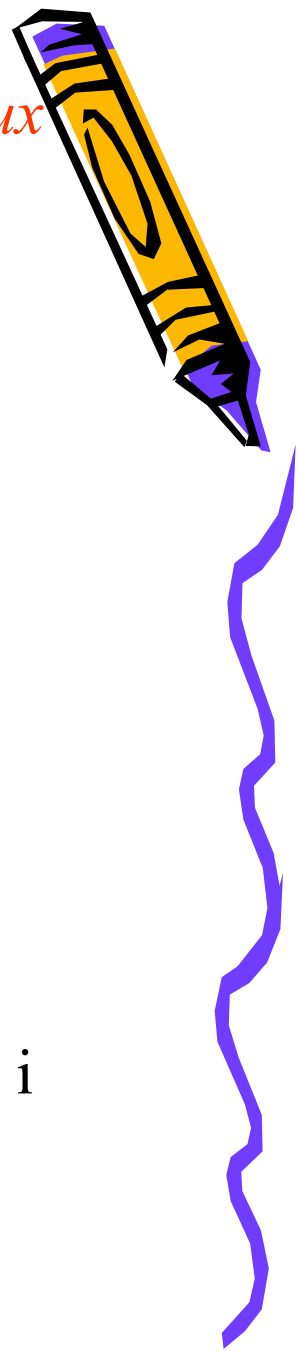
Застосування *примусових* систем оплати праці найчастіше обумовлюється жорсткою конкуренцією на ринках збуту, вимогами технологічного процесу, намаганням будь-що вистояти у конкурентній боротьбі.



Найбільш поширеними різновидами *простих і складних систем є:*

- *проста почасова,*
- *пряма відрядна,*
- *відрядно-прогресивна,*
- *відрядно-регресивна,*
- *акордна,*
- *почасово-преміальна,*
- *відрядно-преміальна системи оплати праці.*

Останні можуть доповнюватися також встановленням працівникам доплат і надбавок, одноразових премій і винагород.



За простої почасової системи заробіток працівника формується відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу.

При застосуванні **годинних і денних тарифних ставок** розмір заробітку працівника, який оплачується почасово, визначається за формулою:

$$Z_{np} = T_c * Чф,$$

де Z_{np} - заробіток працівника, грн.;

T_c - тарифна ставка працівника за одиницю часу (годину, день), грн.;

$Чф$ - фактично відпрацьований працівником час, годин або днів.

При застосуванні **місячної тарифної ставки** (окладу) заробіток працівника визначається за формулою:

$$Z_{np} = T_{cm} * Чфм / Чр,$$

де T_{cm} - місячна тарифна ставка працівника, грн.;

$Чфм$ - фактично відпрацьована працівником кількість днів за місяць;

$Чр$ - кількість робочих днів у місяці відповідно до графіку роботи підприємства.



За прямої відрядної системи заробіток працівника залежить від відрядної розцінки за одиницю виготовленої продукції (виконаної роботи) і кількості виготовленої продукції (виконаної роботи) і визначається за формулою:

$$Z_v = P_v * K,$$

де Z_v - заробіток працівника, праця якого оплачується відрядно, грн.;
 P_v - відрядна розцінка за одиницю продукції (виконану роботу), грн.;
 K - кількість виготовленої продукції (виконаної роботи) у встановлених одиницях .

Відрядна розцінка за одиницю продукції (P_v) визначається за формулою:

$$P_v = T_p * N_{ч} \quad \text{або} \quad P_v = T_p * N_{в},$$

де T_p - тарифна ставка, що відповідає розряду виконаної роботи, грн.;
 $N_{ч}$ - норма часу, годин;
 $N_{в}$ - норма виробітку у встановлених одиницях.



За **відрядно-прогресивної системи** оплати праці, починаючи з певного рівня виконання норм виробітку, застосовуються відрядні розцінки за виконану роботу (операції, деталі, вироби тощо) у підвищеному розмірі.

Таким чином, базова розцінка, яка визначена, виходячи з тарифної ставки, що відповідає розряду виконаної роботи, та діючої норми часу, диференційовано підвищується залежно від досягнутого рівня виконання норм.

Підвищення розцінок залежно від виконання норм виробітку (вихідна база – 110%)

Виконання норм виробітку, %	Коефіцієнт підвищення базової розцінки	Виконання норм виробітку, %	Коефіцієнт підвищення базової розцінки
Від 111 до 115	1,2	Від 130 до 140	1,7
Від 115 до 120	1,3	140 і вище	1,9
Від 120 до 130	1,5		



Загальна сума заробітку працівника при застосуванні **відрядно-прогресивної системи** оплати праці визначається таким чином:

$$Z_{пр} = Z_{вб} + (Z_{вб} * Пб * Кз) / Вб,$$

де $Z_{пр}$ - заробіток працівника за відрядно-прогресивної системи оплати праці, грн.;

$Z_{вб}$ - відрядний заробіток за основними (базовими) розцінками, грн.;

$Вб$ - виконання норм виробітку, що прийняте за вихідний (базовий) рівень, %;

$Пб$ - перевищення вихідного (базового) рівня, %;

$Кз$ - коефіцієнт збільшення розцінок залежно від перевищення вихідного (базового) рівня виконання норм виробітку відповідно до шкали.



Різновидом відрядної оплати праці є також **відрядно-регресивна система**, характерною ознакою якої є те, що, починаючи з певного рівня перевиконання норм, відрядні розцінки знижуються. Отже ця система є протилежною відрядно-прогресивної системи. Чим вищим є рівень перевиконання норм (понад визначений вихідний (базовий) рівень), тим нижчою є розцінка за кожну одиницю продукції (виконану роботу).

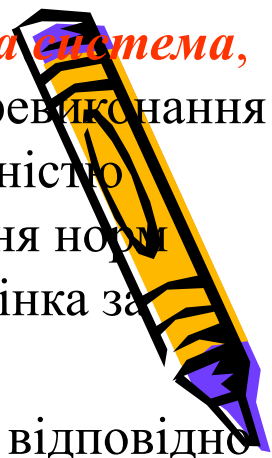
За **почасово-преміальної системи** працівникові понад оплату відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу встановлюється премія за забезпечення визначених кількісних і якісних показників трудової діяльності.

Заробітна плата працівника за цієї системи ($Z_{ппр}$) визначається за формулою:

$$Z_{ппр} = Z_{пп} + П,$$

де $Z_{пп}$ - тарифна заробітна плата, що відповідає заробітку, визначеному за простої почасової системи, грн.;

$П$ - сума премії за досягнення кількісних і якісних показників роботи, грн.

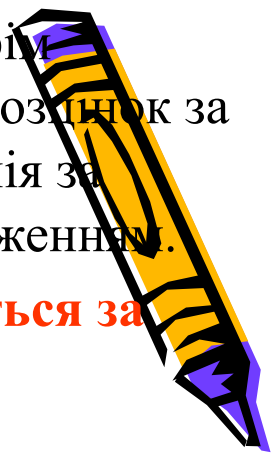


За **відрядно-преміальної системи** оплати праці працівникові, крім відрядного заробітку, нарахованого виходячи з діючих відрядних розцінок за одиницю виготовленої продукції та її кількості, виплачується премія за досягнення показників, що передбачені діючим преміальним положенням.

Заробітна плата працівника за цієї системи ($Z_{впр}$) визначається за формулою:

$$Z_{впр} = Z_{в} + П,$$

За **акордної системи** оплата здійснюється не за окремі операції, види робіт, а за виконання певного комплексу робіт, що включені до акордного завдання. Акордна оплата праці, як правило, вводиться для колективу працівників (бригади, ланки) і може розглядатися як варіант колективної системи оплати праці за кінцевими результатами. Оплата за виконання акордного наряду визначається на основі складання калькуляції, виходячи з діючих норм часу і розцінок за роботи, що включені до цього наряду. Відмітною особливістю акордної оплати є те, що загальна сума заробітку за виконання визначеного комплексу робіт фіксується і доводиться до робітників заздалегідь, до початку роботи.



9.11. Організація преміювання персоналу:

загальні вимоги

В комплексі проблем, що безпосередньо пов'язані з формуванням якісно нових мотиваційних настанов працюючих, виключно важлива роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Одне з правил сучасного менеджменту гласить: “Робиться те, і робиться саме так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів — від керівника до вахтера — поведуть себе відповідно до чинної системи винагород. Серйозною перешкодою для досягнення результатів є величезна невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яку винагороджують”.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;

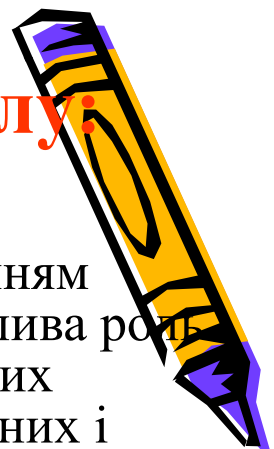
 - розміри премій;

 - джерела виплати премій;

категорії персоналу, які підлягають преміюванню;

 - періодичність преміювання;

 - порядок виплати премій.



Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання найдоцільніше і в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. **В преміальній системі, що має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливо розподілити "навантаження" між ними.**

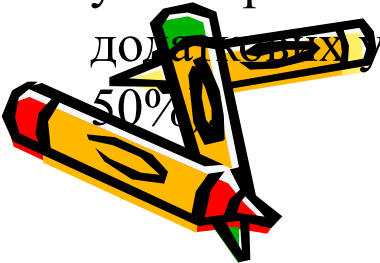
Умови і показники преміювання доцільно поділяти на *основні і додаткові*.

Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником.

Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

Виконання умов преміювання, виходячи з їх природи та призначення не є підставою для збільшення розмірів винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премію не доцільно сплачувати, а у разі невиконання *додаткових* умов премія може сплачуватися в менших розмірах (у межах до

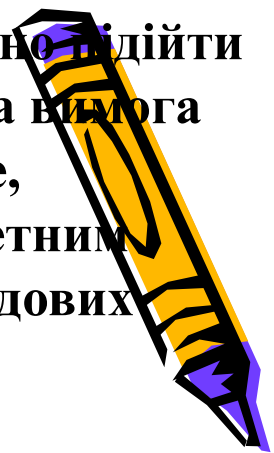
50%



Друга вимога. Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає у тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а, по-друге, вони мають реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

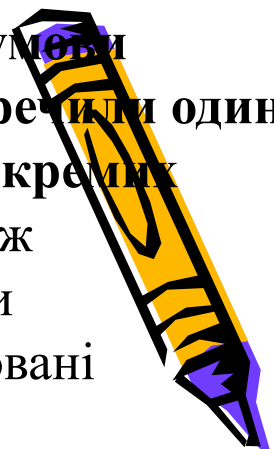
Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою з огляду на таке.

Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що виступає демотивуючим чинником.



Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то зняти суперечності можна, передбачивши відповідні умови виплати премії.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, необхідно визначити базу, їх вихідну величину, та передбачити “технологію” визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

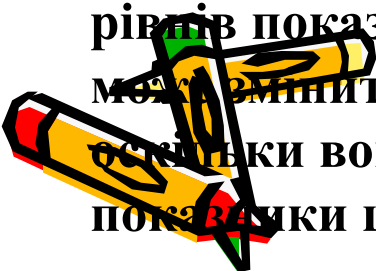
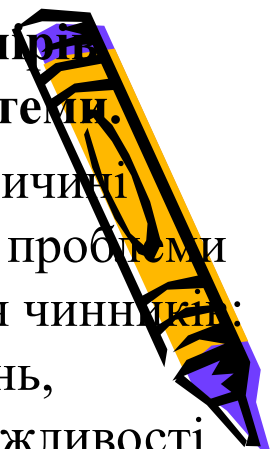


Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, що є важливими складовими побудови преміальної системи.

Його мета – забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, “трудомісткість” одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Сьома вимога. Для посилення мотивуючого потенціалу системи преміювання слід враховувати напруженість показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

Восьма вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих із них, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнених (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Іншими словами, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на краще, оскільки вона не залежить від його зусиль, то й преміювати за показники цієї діяльності не має сенсу.



Дев'ята вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

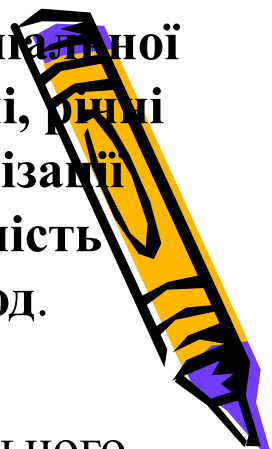
Наведеним вище не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотивуючого типу.

Під час формування останнього пропонується дотримуватися і таких положень (вимог):

а) премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

б) не можна визначити доцільною виплату премії за мотивами, не зв'язаними з роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

в) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте пропонується перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

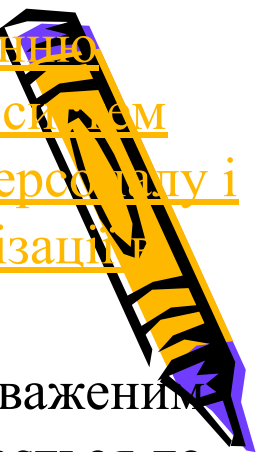


Дотримання вимог, що зазначені вище, має сприяти підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують зростання трудової активності персоналу і "працюють" на досягнення його особистих цілей та цілей організації цілому.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни в який вносять за спільним рішенням сторін.



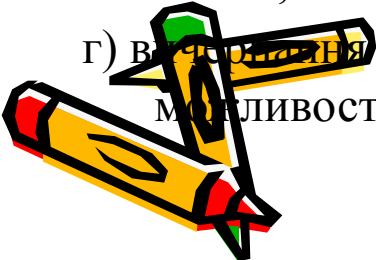
9.12. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

Тисячоліттями першочерговою потребою людини було задоволення найнеобхідніших **матеріальних потреб**. Згодом людина стала працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не лише матеріального характеру.

За оцінкою спеціалістів в області менеджменту персоналу, нині в країнах з розвинутою економікою не більше 45% найманих працівників у структурі мотивів першість віддають досягненню матеріальної винагороди. При цьому за останні роки частка тих, хто віддає перевагу нематеріальним мотивам, різко зросла.

Постійні зміни в структурі, ієрархії мотивів слід розглядати як об'єктивну закономірність, властиву сучасним економічним системам. **До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації трудової діяльності, належать:**

- а) зміни в структурі та якості сукупної робочої сили;
- б) зміни у змісті праці;
- в) зміни в матеріальному стані найманих працівників і в цілому в якості їхнього життя;
- г) використання резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини.



Реакцією на зміни в структурі мотивів та їх ієрархії стало виникнення численних сучасних концепцій, які об'єднують нові принципові положення, незважаючи на певну різницю між ними.

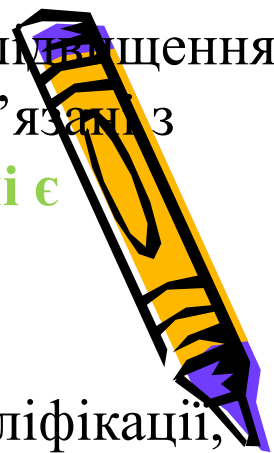
Ці концепції під назвами *теорій* «якості трудового життя», «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «співучасті» *трудящих*, декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників.

Ці підходи зокрема передбачають розробку та впровадження в господарську практику:

- а) програм гуманізації праці;
- б) програм професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили;
- в) нетрадиційних методів матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, плани групового стимулювання, право працівників на придбання акцій на пільгових засадах тощо);
- г) програм широкого залучення трудящих до управління виробництвом.



Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників безпосередньо зв'язані з гуманізацією праці. **Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.**



Гуманізація праці на практиці покликана забезпечити:

- а) високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
- б) краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
- в) створення сприятливих умов праці;
- г) широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань.

Класична програма гуманізації праці включає складові:

- збагачення змісту праці (суміщення функцій робітників основного й допоміжного виробництва, основних функцій і функції контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо);
- розвиток колективних форм організації праці;



- створення досконаліших умов праці;
- розвиток виробничої демократії;
- раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи;
- підвищення рівня інформованості колективу, «прозорості» внутрішньоорганізаційної діяльності.

Складові програми гуманізації праці, реалізація яких спрямована на посилення нематеріальної мотивації трудової діяльності:

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а другі — можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації.

Тому не випадково в більшості сучасних теорій мотивації підкреслюється необхідність щонайширшого залучення персоналу до управління виробництвом, розвитку виробничої демократії в цілому.



Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є **планування кар'єри**.

Якщо ж планування кар'єри розглядати крізь призму сучасних теорій мотивації, то можна дійти висновку, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності.

Так, **згідно з теорією Маслоу** до первинних потреб людини належать потреби безпеки, намагання бути впевненим, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби, у тому числі потреби зайнятості, стабільної роботи, будуть задоволені як у поточному періоді, так і в майбутньому.

Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації отримати максимум бажаного. Тому і в процесі роботи людина прагне до отримання різноманітних винагород і максимального задоволення потреб. До таких потреб належать пересування по службі та знання перспектив свого росту.

Із теорії справедливості випливає, що, коли працівники бачать залежність (щодо себе) між рівнем ефективності роботи і просуванням по службі, то це сприяє їхній трудовій активності. Одночасно людина починає приділяти підвищену увагу перспективам свого зростання, пересуванню по службі, адже це, на її оцінку, буде супроводжуватися справедливою винагородою.



Стабільність зайнятості, чітка перспектива зростання

безперечно пріоритетні потреби й мотивуючі чинники трудової діяльності. А відтак плануванню кар'єри слід приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілої низки потреб і впровадження в дію трудових, статусних мотивів персоналу. **Однією з нагальних потреб кожної людини є вільний час і сприятливий режим робочого часу.** Враховуючи це, до пріоритетних напрямків посилення мотивації трудової діяльності можна віднести *регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.*

Виходячи з великого зарубіжного та вітчизняного досвіду, розглянемо **основні підходи** до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом.

а) надання додаткового вільного часу.

Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (змінною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), надання можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скорочення робочого періоду тощо.



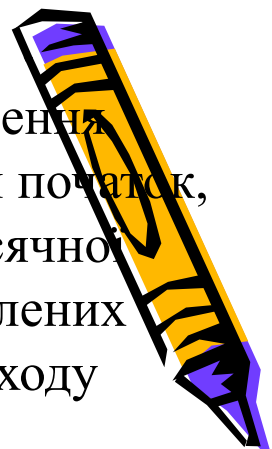
б) перерозподіл робочого часу.

Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівникові можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу.

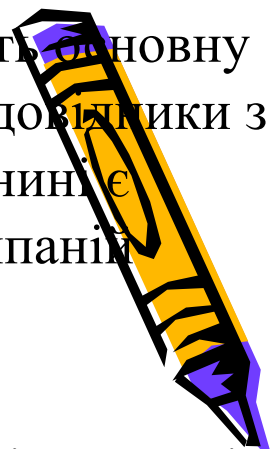
Найбільш поширеною формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або ковзний графік.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а, отже, “прозорості” внутрішньоорганізаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу. Ось чому сучасні організації широко використовують всі доступні їм методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Форми *підвищення інформованості персоналу* різноманітні, серед них виділимо лише декілька, що широко застосовуються у зарубіжних фірмах і застосовують на увагу та використання у вітчизняній практиці.



Довідник співробітника являє собою брошуру, яка містить основну інформацію про організацію, в якій працює співробітник. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще у довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу у більшості компаній розвинених країн.



Видання довідника співробітника переслідує такі основні цілі:

- ❖ довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та короткотривалі цілі;
- ❖ надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дозволяє співробітникам більше знати про компанію, адаптуватися до умов її функціонування;
- ❖ інформувати співробітників про те, що компанія, чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Внутрішні публікації (газети, журнали, багатотиражки тощо) являють собою періодичні видання, що публікують різноманітні матеріали про професійне і соціальне життя в компанії, іншу інформацію, що може зацікавити співробітників.

