

Стимулювання персоналу: гнучкі схеми оплати

В статті досліджується сучасна практика організації гнучкої оплати праці персоналу в закордонних компаніях. Розглянуті різні підходи щодо стимулювання персоналу, виходячи з кінцевої ефективності роботи як окремих працівників, так і виробничих підрозділів або всього колективу підприємства.

стимулювання праці, оплата праці, гнучкі схеми оплати, “оплата за виконання”, комісійні, грошові виплати за виконання намічених цілей, спеціальні індивідуальні заохочення, програми участі у прибутках, акції та опціони на їх придбання

Сучасні умови господарювання висувають нові вимоги щодо стимулювання та оплати праці в усіх сферах та галузях національної економіки. Як показують проведені автором дослідження, вивчення статистичної звітності, наукових праць, проблеми ефективної організації оплати праці актуальні для багатьох вітчизняних підприємств та організацій.

Питання стимулювання праці було досліджені в роботах таких вітчизняних науковців: Андрієнко В.Ф., Богиня Д.П., Калина А.В., Карлін М.І., Колот А.М., Лагутін В.Д., Павловська Н.О., Фільштейн Л.М. та ін. Між тим, проблема гнучкої оплати найманої праці потребує залучення зарубіжного досвіду в цій сфері, врахування специфіки саме ринкової економіки.

Метою статті є висвітлення зарубіжної практики організації гнучких схем оплати праці, а також розробка пропозицій щодо впровадження окремих елементів в господарську практику вітчизняних підприємств.

Останнім часом в Україні, інших колишніх республіках Радянського Союзу видано багато корисної літератури з питань зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу. Проте викладання матеріалу нерідко має декларативний, безсистемний характер, що утруднює комплексне сприйняття зарубіжного досвіду використання матеріальних стимулів і його запровадження в наших умовах.

Організація стимулювання та оплати праці має власну історію в нашій країні. Раніше, починаючи з відомої НОП, постійно проводились експерименти в цій сфері. Досвід найкращих колективів намагались тиражувати по всій країні. Постійно досліджувалась західна та американська класика – Маслоу, Герцберг, Аргріс, Мак-Грегор та інші. Наприкінці 70-х на початку 80-х рр. минулого сторіччя багато уваги приділялось аналізу людських відносин, людського фактора, особливо на досвіді “Дженерал Моторс”, ІВМ, японських “гуртків якості”. В другій половині 80-х – на початку 90-х рр. привернули увагу статті присвячені ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Однак в останні 10-15 років в теорії та практиці стимулювання праці спостерігається відносно невелика кількість нових ідей, розробок і т.ін.

Зараз, разом з опануванням ринкових методів господарювання ситуація дещо змінюється. Підприємства різних форм власності відчули необхідність зміни підходів до стимулювання та оплати праці власних працівників, впровадження нових систем заохочення. Вважаємо корисним використати досвід Західної Європи та США в проблемі побудови гнучких схем оплати праці.

Заслуговує на увагу та широке практичне використання система PFP “Pay for Performance” – “оплата за виконання”. Дана система спрямована на вирішення проблем

відповідності ефективної діяльності працівника і розміром його заробітної плати. Під PFP розуміють застосування таких систем оплати праці, при яких винагорода, яку отримує працівник, залежить від індивідуальних і колективних відмінностей в виконанні виробничих завдань. Серед таких систем можна виділити систему гнучкої оплати праці, систему нефіксованої оплати, систему “fat cat”. За даними багатьох досліджень увага до перерахованих систем постійно зростає як в країнах близького зарубіжжя так і в країнах Західної Європи та США.

Існує велика кількість типів гнучких схем оплати праці. Розглянемо основні з них.

1. Комісійні . Це найбільш проста та найбільш стара PFP-схема. Суть її полягає в тому що працівник (найбільш розповсюджена ця система в сфері торгівлі) отримує визначений відсоток від сум, які залишають клієнти при купівлі товарів. Комісійні можуть застосовуватись як одночасно з базовим окладом, так і незалежно від нього, повністю формуючи заробітну плату працівника. Хоча комісійні і є найбільш “прямою” PFP-схемою, сьогодні вони втрачають свою актуальність (так, з великих рекламних компаній США їх використовує лише Walt Disney Co.)

2. Грошові виплати за виконання намічених цілей. Це найбільш розповсюджений тип PFP-планів (за деякими даними, винагороду такого типу використовують близько 61 % компаній, які використовують PFP). Такі виплати (за своєю природою - це премії) здійснюються при відповідності виконаної роботи заздалегідь визначеним критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка працівника керівництвом і т.ін.. Кожна компанія визначає власні показники. Так, наприклад, в компанії United Airlines Inc. Починаючи з 2000 р., розмір винагороди, яку отримують менеджери компанії, буде частково залежати від задоволеності працею рядових співробітників UAI. Задоволеність працівників буде визначатись незалежною аудиторською організацією. Проводяться експерименти щодо впровадження PFP-схем для оплати праці вчителів в залежності від рівня успішності їх учнів.

3. Спеціальні індивідуальні заохочення в якості визнання заслуг деяких працівників. По-перше, це можуть бути спеціальні премії, які сплачуються працівникам за володіння навичками, які вкрай необхідні компанії в даний час (так звані hot skills). По-друге, це можуть бути премії за лояльність, які отримують співробітники з певним стажем роботи в компанії. Такі премії можуть сплачуватись фахівцям, втрата яких небажана для компанії. По-третє, це можуть бути премії “зіркам” компанії.

4. Програми участі у прибутках. За такими програмами співробітники отримують визначений відсоток прибутку підприємства. Існує два варіанти використання такого підходу. Перший передбачає індивідуальне заохочення у випадку відповідного виконання працівником своїх обов’язків. Другий орієнтований на колективне заохочення всього персоналу компанії шляхом розподілу отриманого прибутку (можливе розподілення для окремого структурного підрозділу). В другому випадку окрім матеріальної винагороди компанія використовує і психологічні важелі об’єднання колективу. Про масштаби застосування цих форм матеріального стимулювання свідчать тенденції, які відбуваються в організації оплати плати. У середині 80-х років частку в прибутках мала невелика частина працівників, на початок 90-х років у більшості західних фірм ця система набрала характеру стійкої колективної зацікавленості. Сьогодні премії-бонуси сягають 18-20% середньомісячної заробітної плати.

5. Акції та опціони на їх придбання. В цьому разі співробітник фірми не отримує готівки, а замість цього рада директорів компанії приймає рішення про

безкоштовне надання визначеної кількості акцій у власність працівника, або може надаватись право придбати пакет акцій оговореного розміру.

Переваги гнучких систем оплати праці PFP незаперечні. Тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його роботи приносить дивіденди і працівнику і компанії. За даними закордонних досліджень, впровадження PFP-програм збільшує продуктивність праці на 5 - 49 %, а заробітну плату працівників – на 3 -29 %. Працівник має можливість отримати більш високу заробітну плату при умові якісного виконання виробничих завдань, а також чіткі орієнтири для оцінки власної ефективності. Компанія з свого боку отримує зацікавлених працівників: персонал намагається працювати максимально ефективно, а висока конкуренція серед співробітників забезпечує формування необхідної організації праці та висококваліфікованого персоналу.

Однак, впровадження гнучких схем оплати праці потребує від компаній певних заходів для ефективного застосування зазначених методів заохочення. По-перше, мова йде про оцінку організаційної культури використання PFP. По-друге, аналіз ситуації на ринку. Окрім обов'язкової інформації про розмір заробітної плати спеціалістів та робітників різних груп компанія повинна окремо заохочувати співробітників, які володіють навичками, необхідними фірмі в даний проміжок часу. По-третє, оперативність дій щодо відповідної організації виплати заробітної плати (відсутність заборгованості), так і регулярний контроль існуючих PFP-планів і при необхідності їх перегляд. По-четверте, довгостроковість програм, які впроваджуються. Співробітники повинні розуміти що PFP – не разовий захід для виконання окремого виробничого завдання, а довгострокові інвестиції в людській ресурс. По-п'яте, преміювання “зірок”, тобто працівників які визначають ефективність роботи всієї компанії або окремих підрозділів. По-шосте, надання менеджерам додаткових повноважень. Наприклад, в деяких компаніях система менеджменту є сильно децентралізованою і менеджери отримують грошові важелі для додаткового впливу на підлеглих. Мова йде про розподіл певних коштів для заохочення персоналу.

Важливим елементом впровадження гнучких схем оплати праці є експериментування. Яскравим прикладом творчого підходу до реалізації системи PFP є схема “оплати проти ризику”, яку використовують в компанії Xerox, яка займається інформаційними технологіями. Для того щоб отримати бонуси за свою роботу, вони відмовляються від оговореного відсотка своєї заробітної плати, але при умові ефективної роботи вони мають можливість отримати додаткову грошову винагороду мінімум в двох більшу, ніж та, від якої вони відмовились.

Деякі фахівці з стимулювання та оплати праці критикують системи PFP, але слід зауважити що більша частина такої критики спрямована не на саму систему, а на невдалі засоби її впровадження та використання. Часто під сумнів ставиться той факт, що винагорода співробітника переважно визначається суб'єктивною думкою менеджера, для якого складно встановити та описати принципові відмінності між підлеглими, які якісно виконують свою роботу. Це, безумовно, одна з головних проблем, яку не можна ігнорувати. Для вирішення цього питання компанія повинна використовувати незалежні методи оцінки, які не враховують особисті симпатії чи антипатії. Друге, важливе зауваження полягає в тому що системи PFP, як вважають деякі дослідники, справляє негативний вплив на командну роботу, створює умови для непотрібної конкуренції серед працівників (хоча сьогодні все більше використовують колективні методи заохочення). Критикують PFP і по інших пунктах, але слід зазначити, що практика господарської діяльності переконує в доцільності та ефективності такого підходу до організації та стимулювання праці більшості закордонних компаній.

За нових економічних умов набуває реального значення застосування зарубіжного досвіду матеріального стимулювання персоналу, який донедавна мав для нас суто інформаційний, пізнавальний характер, і з відомих причин впровадженню майже не підлягав. Утім змушені визнати, що й нині далеко не всі підприємства можуть скористатися цим досвідом і запровадити найраціональніші підходи до побудови власної системи стимулювання, вибору форм і систем заробітної плати, застосувати прогресивні методи заохочення персоналу. Перешкодою є ціла низка причин об'єктивного й суб'єктивного характеру. Проте ринкові умови вимагають найшвидшого опанування ефективних систем стимулювання персоналу. Попри всі негаразди кожне підприємство має скористатися результатами наукових досліджень, передовим досвідом задля опрацювання власної, найбільш прийнятної системи гнучкої оплати праці персоналу для вирішення двоєдиного завдання:

- забезпечити оплату праці кожного працівника відповідно до кількості, якості й результатів його праці та вартості послуг робочої сили на ринку праці;

- забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва такого результату, який дозволив би йому (після реалізації продукції на ринку; товарів) відшкодувати витрати, отримати прибуток, закріпити свої позиції на ринку та розширити свою «нішу».

Список літератури

1. Аналитический обзор "Системы заработной платы в индивидуально развитых странах". По материалам международной организации труда и данных зарубежных исследований. – Консультативно-внедренческий центр "Кедр", 1993. – 75 с.
2. Бабина С.И., Грышковец В.Б. Стимулирование труда персонала предприятий в индустриально развитых странах. – Кемерово, 1993. –174 с.
3. Калина А.В. Регулирование зарплат за рубежом // Персонал. – 1995. –№1. – С. 103 –119.
4. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
5. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу // Україна: аспекти праці. – 1998. – №1.
6. Рочко А.В. Основные принципы оценки и материального стимулирования труда работников на предприятиях Франции //Труд за рубежом. - 1995. -№ 4. -С.59-65.
7. Хлынов В.Н. Японские “секреты” управления персоналом. – М.: Изд. фирма “Восточная литература” РАН, 1995. – 110 с.
8. Фільштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці. – 1999. – №4.-С. 44-54.

В статье изучается современная практика организации гибкой оплаты труда персонала в зарубежных компаниях. Рассмотрены разные подходы касательно стимулирования персонала исходя из конечной эффективности работы как отдельных работников, так и производственных подразделений или всего коллектива предприятия.

In a paper the modern practice entitiess of the flexible wage of staff in the foreign companies is studied. The miscellaneous approaches concerning to urging staff proceeding from a final overall performance both separate workers, and manufacturing divisions(subdivisions) or all collective of the plant are reviewed.