

УДК 331.215.242(045)

МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ НАУКОМІСТКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

MOTIVATION OF EMPLOYEES TO TRAINING IN HIGH-TECH COMPANIES

Кривицька Н.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,
Національний авіаційний університет

Пімжина М.С.

студентка,
Національний авіаційний університет

У статті досліджено проблеми мотивації персоналу наукомістких підприємств, які впливають на рівень ефективності діяльності й розвитку підприємства. Запропоновано модифіковану систему ґрейдів як основу мотивації співробітників і головний чинник спонукання їх до отримання нових знань.

Ключові слова: мотивація співробітників, наукомісткі підприємства, підвищення кваліфікації, система ґрейдування, фактори оцінювання співробітників, оплата праці, ефективність підприємства.

В статье исследованы проблемы мотивации персонала наукоемких предприятий, которые влияют на уровень эффективности деятельности и развития предприятия. Предложена модифицированная система ґрейдирования, как основа мотивации сотрудников и главный фактор побуждения их к получению новых знаний.

Ключевые слова: мотивация сотрудников, наукоемкие предприятия, повышение квалификации, система ґрейдинга, факторы оценивания сотрудников, оплата труда, эффективность предприятия.

Personnel motivation problems of high-tech company, that influence on the efficiency level and company development are investigated in the article. A modified system of grades is offered as the basis of employee's motivation and main factor that motivates them to get new knowledge.

Keywords: motivation of employees, high-tech companies, training, grading system, factors of employee's evaluation, salaries, company efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Результативність діяльності підприємств, перспективи подальшого зростання та розвитку значною мірою залежать від ефективності формування та використання їх потенціалу. У сучасних умовах господарювання, коли сукупність знань людства кожен рік збільшується майже вдвічі, проблема підвищення кваліфікації співробітників наукомістких підприємств стає дуже гострою. Активний розвиток ринкових відносин у наукомістких галузях України зумовлює необхідність розроблення нових підходів до управління підприємствами, у тому числі щодо ефективності управління персоналом підприємства.

Ефективність підприємства більшою мірою залежить від ефективності роботи персоналу. Використання наукомістких технологій на підприємстві створює необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів для генерування та впровадження розробок на практиці. Особливої актуальності набуває проблема

професіоналізму персоналу наукомістких підприємств. Оскільки ця проблема пов'язана з інтелектуальним потенціалом, то не можна не позначити актуальність питання оплати та нормування праці таких працівників. До того ж це не лише економічна, а й соціальна проблема, джерело соціального напруження в суспільстві. Ефективна модель оплати праці стимулює продуктивність працівників, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування моделей, форм та систем оплати праці висвітлені в роботах таких вітчизняних вчених, як А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, А. Калина, Н. Лук'яненко, О. Новікова, В. Антонюк, О. Дороніна, роботах закордонних класиків менеджменту та маркетингу з проблем трудової активності та управління персоналом (В. Адамчук, О. Виханський, Б. Генкін, В. Грушенко, В. Дятлов, А. Егоршин, Ю. Кокін,

А. Карпов, А. Кібанов, В. Куликов, А. Наумов, Е. Смирнов, А. Трубка, Р. Яковлев та ін.).

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується зазначена стаття. Їй досі залишається не вирішеною проблема фінансової мотивації працівників до розвитку та самовдосконалення. Система оплати праці на наукомісткому підприємстві повинна бути такою, що швидко реагує на творчий та новітній підхід до виконання поставлених завдань, використання нових знань та технологій або знань з суміжних галузей.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження та вирішення проблеми мотивації персоналу наукомістких підприємств для підвищення ефективності діяльності та розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вкладення в людський капітал, тобто потенційну здатність індивідуумів приносити дохід, забезпечують високу економічну ефективність діяльності підприємства й більшою мірою визначають розвиток економіки, перш за все, в індустріальних країнах. Таким чином, удосконалення принципів підходу до ефективного управління персоналом є актуальним завданням. Зазначимо, що гроші самі по собі не завжди є стимулом, тобто не єдиним стимулом і не завжди однаково значущі для всіх працівників. Ефективна система оплати праці обов'язково повинна відповідати таким принципам:

- бути прозорою і легкою для розуміння співробітниками;
- бути справедливою;
- стимулювати до досягнення цілей, які ставить перед собою компанія. Якщо діяльність компанії пов'язана з впровадженням та розробкою новітніх та інноваційних технологій – це необхідність бути серед перших у своїй справі.

Поєднати оплату праці й логіку підприємницької діяльності, а також розв'язати проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, дає змогу система грейдів – система нараховування посадових окладів на основі бально-фактор-

ного методу та матрично-математичних моделей. В Україні система грейдів прийшла на зміну тарифній сітці (здебільшого використовується на державних підприємствах), основними «вузькими місцями» якої були непрозора внутрішня логіка й твердість ієрархічної структури. Систему грейдів винайшов економіст Е. Хей. Слово «грейд» походить від англ. «grade» – розташовувати за рівнями, ранжувати. В основу методу Е. Хей покладена оцінка робочих місць з точки зору обсягу знань, за допомогою яких вирішуються виробничі проблеми, обов'язки співробітника, умови його праці. Сутність грейдування проста: всі посади компанії оцінюються за низкою критеріїв, наприклад, таких як рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат тощо. У результаті створюється система функціонально-посадових рівнів, де посади збудовані в ієрархію відповідно до їх цінності для бізнесу. До грейда прив'язується «вилка» оплати й обсяг соціальних гарантій і пільг. Таким чином, оплата праці співробітників стає не лише прозорою і справедливою, а й дуже важливою, якою можна управляти.

У процесі постановки системи оцінювання посад використовується уніфікований підхід, що включає низку обов'язкових умов: для оцінювання посад застосовується єдиний набір факторів оцінки діяльності, єдині правила виставлення оцінок важливості посади за кожним фактором, розміром заробітної плати, розрахованого за результатами бальної оцінки. У процесі використання цього методу проводиться його адаптація для цілей конкретної організації та умов її діяльності (див. табл. 1).

Впровадження системи грейдування персоналу складається з таких етапів:

- формування робочої групи, що включає як представників організації, так і зовнішніх консультантів, причому керівництво необхідно покласти на представників вищого менеджменту організації;
- аналіз і виявлення ключових факторів діяльності персоналу на певній посаді. При цьому проводиться опис факторів діяльності

Таблиця 1

Факторне оцінювання посад персоналу організації

№ фактора	Коефіцієнт Ri, %	Вимірювання фактора (підфактори)	Коефіцієнт ri, %	Мінімальна кількість балів	Кількість балів				
					1	2	3	4	5
1	50	1	10	10	10	12	14	17	21
		2	20	20	20	24	29	35	41
		3	20	20	20	24	29	35	41
2	25	1	15	15	15	18	22	26	31
		2	10	10	10	12	14	17	21
		3	10	10	10	12	14	17	21
3	15	1	5	5	5	6	7	9	10
		2	10	10	10	12	14	17	21
Усього	100			100					207

конкретного виду персоналу, визначення ваги факторів їх діяльності, формування бальної таблиці рівня оцінювання ваги посад;

– проводиться функціональний опис посади, за потреби узгодження з керівником відділу/підрозділу;

– для кожної посади визначається рівень значення за кожним фактором, відповідно до якого їй присвоюється певна кількість балів, що зазначено в таблицях. За потреби проводиться інтерв'ю зі співробітниками різних посад і їх керівниками;

– бали за кожною шкалою підсумовуються й визначається їх загальна кількість для конкретної посади;

– проводиться розрахунок грейда (рівня оплати) посади;

– рівнями оплати присвоюються грошові значення (мінімальне і максимальне), при цьому діапазон розміру заробітної плати вказується в таблицях для кожної посади.

Сучасна система грейдування оплати праці на підприємстві за посадами спрямована насамперед на зростання його продуктивності, але не враховує вмотивованість кожного співробітника до саморозвитку та отримання нових знань. Пропонуємо на підприємствах, діяльність яких пов'язана з використанням та впровадженням новітніх технологій, використовувати модифіковану систему грейдування, де рівень винагороди визначається не лише від кількості й якості праці робітників, а й від їх зді-

бностей, рівня освіти, здатності генерувати нові ідеї та втілювати їх у життя, підвищення кваліфікації, внеску в загальні результати, а також від підсумків роботи підприємства. Впровадження модифікованої системи грейдування зумовить підвищення ефективності діяльності наукомістких підприємств.

Процес здійснення такої системи в організації повинен передбачати такі етапи:

1. Аналіз змісту робіт кожного співробітника.

2. Відбір еталонних (контрольних, ключових) робіт.

3. Визначення значущості еталонних робіт з використанням того чи іншого методу оцінювання складності праці.

4. Розробка системи оплати:

– визначення об'єктивної базової заробітної плати (не менше встановленої мінімальної та не більше середньої по галузі), до якої буде застосовуватися коефіцієнт;

– розподіл факторів за шкалою, враховуючи необхідність стимулювання індивідуальних результатів і досягнень працівників;

– «зважування» факторів за значущістю;

– вивчення ринку оплати праці;

– прийняття до уваги колективного договору й угод (за потреби внесення узгоджених з колективом змін);

– визначення грейдів і груп грейдів, а також розміру окладів.

5. Застосування до нееталонних робіт (винаходів, рацпропозицій тощо).

Таблиця 2

Вплив факторів індивідуального оцінювання співробітників підприємства

Назва фактора	Рівень 1 (50 балів)	Рівень 2 (100 балів)	Рівень 3 (150 балів)	Вагомість фактора (%)
1. Рівень освіти	Профільна середня професійна освіта	Профільна вища освіта	Вища професійна освіта з додатковими вузькоспеціалізованими знаннями	5
2. Освоєння нових знань	Підвищення кваліфікації в межах наявного рівня освіти	Освоєння однакових технологій та знань	Освоєння інноваційних технологій і знань	17
3. Професійний досвід	До 1 року	Від 1 року до 3 років	Від 3 років	5
4. Рівень відповідальності	За виконання значущих оперативних задач	За виконання тактичних завдань	Максимальний, за виконання стратегічних завдань підприємства	14
5. Управлінська роль	Немає підлеглих	Від 1 до 10 осіб	Від 10 осіб	11
6. Складність прийняття рішень	Однакові виробничі ситуації	Необхідність пошуку нових рішень	Неординарні, оригінальні, цілком нові ситуації	19
7. Здатність генерування нових ідей	Підвищує ефективність виробничого процесу $\leq 1\%$	Підвищує ефективність виробничого процесу $\geq 1\% \leq 5\%$	Підвищує ефективність виробничого процесу $\geq 5\%$	29

**Відмінності між тарифною, системою грейдування персоналу
та запропонованою системою**

Тарифна система	Система грейдування за посадами	Система грейдування за індивідуальними досягненнями робітника
Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок і стажу роботи персоналу	Передбачає широкий ряд критеріїв, зокрема: - управління; - комунікація; - відповідальність; - складність роботи; - самостійність діяльності тощо	Враховує індивідуальний розвиток та досягнення кожного співробітника за розробленими більш значущими для організації критеріями
Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові і міжкваліфікаційні)	Структура грейдів побудована лише на вазі посади, яка розраховується в балах	Структура індивідуального грейдування побудована на значущості вкладу кожного співробітника в розвиток підприємства
Посади розміщуються за суворим наростання вертикалі (від робітника до керівника)	Посади розміщуються тільки за принципом важливості для організації. Грейдинг допускається перетин частин двох сусідніх грейдів	Посада мало впливає на обсяг зарплати, більш вагомим є потенціал співробітника

6. Дослідження та виправлення невідповідностей.

Як приклад спрощену модифіковану систему грейдування на наукомісткому підприємстві запропоновано в табл. 2.

Важливе значення для підвищення мотивації працівників до самовдосконалення, підвищення кваліфікації та здобуття нових знань як за власний рахунок, так і за рахунок роботодавця наукомістких підприємств має механізм регулювання заробітної плати, який є складовою частиною системи взаємодії елементів і методів впливу на оптимізацію політики соціального захисту й зайнятості співробітників. Основні переваги системи індивідуального (персоніфікованого) грейдування в системі мотивації персоналу розміром заробітної плати в порівнянні з наявними системами наведено в табл. 3.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Пропонуємо на підприємстві наукомісткої галузі за основу

мотивації співробітників взяти модифіковану систему грейдів, яка б спонукала співробітників до отримання нових знань. Така система грейдів дає змогу гнучко побудувати схему оплати не за посадою, а персоніфіковано, з огляду не лише на кваліфікацію та стаж, але на інші не менш значущі фактори: рівень освіти, рівень управлінської й фінансової відповідальності, складність прийнятих рішень, здатність генерування нових ідей, освоєння нових знань тощо. У разі використання запропонованої системи експерт високої кваліфікації може мати більше високий грейд, ніж керівник відділу. Це забезпечуватиме співробітникам не лише управлінську, а й професійну кар'єру, спонукатиме їх до саморозвитку, освоєння новітніх технологій тощо, що, безперечно, важливо для тих, хто працює в наукомісткому бізнесі, особливо пов'язаному з ІТ-технологіями. А роботодавці разом із підвищення ефективності персоналу отримають підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку новітніх технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хрусталева Е. Проблемы организации и управления в наукоемких отраслях экономики России / Е. Хрусталева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 42–47.
2. Давила Т. Работающая инновация / Т. Давила, М. Эпштейн, Р. Шелтон. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
3. Одегов Ю. Управление персоналом, оценка эффективности: [учеб. пособие для вузов] / Ю. Одегов. – М.: Экзамен, 2005. – 657с.
4. Деревянко Т. Удосконалення механізму грейдової системи оплати праці / Т. Деревянко // Економіст. – 2008. – № 7. – С. 39–41.