

Якщо $\text{ФОП}_t \geq D_{\text{пр.гг}}$, тобто умова (22) не виконується, то $K_n \leq 0$ і $\Delta n_{\text{пр.н}} < 0$, тобто треба не набирати, а скорочувати принаймні на $\Delta n_{\text{пр.н}}$.

Теоретичні основи стосуються всіх методів визначення потреби у персоналі, але в кожному випадку є свої нюанси, які вносять корективи у процес розрахунку.

Мельникова О. А., магістр
Київський національний економічний університет

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ

У період становлення ринкової економіки великого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом з метою підвищення соціально-економічної ефективності виробництва. Особливої гостроти та актуальності в управлінні кадрами мають проблеми мотивації керівних кадрів, які активно впливають на розвиток підприємства. Останнє зможе вижити в умовах жорсткої конкуренції тільки за умов, що його керівний персонал правильно і своєчасно оцінює навколишній світ і тенденції суспільного розвитку. Швидко реагування на побажання споживача і дії конкурента, як і на всі суспільні зміни, залежать від компетенції керівних кадрів, методів та стилю роботи. Актуальними на сьогодні є створення систем матеріального стимулювання і винагороди керівних кадрів як найбільш дієвого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні досягненню особистих цілей і цілей підприємства.

Системи стимулювання керівних кадрів повинні сприяти створенню таких індивідуальних і організаційних умов, які будуть надавати свободу дій, широке поле для активного пошуку можливостей з метою більшої оперативності.

Особливість матеріального стимулювання керівних кадрів полягає у протиріччі інтересів власника, що зацікавлений у стратегічно орієнтованій системі оплати і з другої сторони, — стимулюванні праці й інтересів керівних кадрів, що прагнуть прив'язати значну частину виплат до тактично-оперативних показників.

Орієнтація на короткострокову тактичну або оперативну частку участі в прибутках може наштовхнутися на несумісність з ідеями та завданнями інноваційного стратегічного менеджмен-

ту. Тому при формуванні системи стимулювання керівних кадрів значна частина стимулюючих виплат повинна бути стратегічно зорієнтована; в основі такої системи мають бути стратегічні цілі, показники прибутку, облік потенційних можливостей підприємства.

Під час опрацювання і впровадження системи матеріального стимулювання праці керівних кадрів дуже важливим є збереження правильного співвідношення між цілями та інтересами підприємства й особистими потребами та інтересами керівного персоналу. Тому при формуванні такої системи необхідно враховувати цілий ряд важливих вимог:

- конкурентоспроможність системи;
- сприяння досягненню цілей підприємства;
- винагорода за індивідуальні показники роботи;
- використання податкових інструментів та показників звітності;
- мотивація через застосування різних форм та способів оплати праці.

Фундаментальною проблемою при опрацюванні й упровадженні системи матеріального стимулювання є те, що успіхи стратегічного плану можуть бути оцінені і знайти своє відображення в системі стимулювання лише протягом кількох років. Мотиваційний же характер стимулу є найефективнішим лише у випадку, коли його дія відчувається безпосередньо після виконання роботи. Відстрочена участь у прибутках має не досить суттєвий вплив на актуальну мотивацію. Тому система матеріального стимулювання керівних кадрів повинна складатися з кількох частин, які разом задовольнятимуть усі ці вимоги.

Перш за все, це оклад, як фіксована величина, яка повинна відображати значущість посади в структурі підприємства, тобто ступінь впливу на результати діяльності підприємства та рівень відповідальності.

По-друге, послуги соціального характеру, які включають у себе загальноприйняті та добровільні відрахування підприємств на користь працівника (виплати по тимчасовій непрацездатності, відрахування до пенсійного фонду, соціальне та медичне страхування тощо).

По-третє, це короткострокове і довгострокове стимулювання. Перше з них повинно сприяти досягненню короткострокової цілі (наприклад, цілі року). Види і розміри такого стимулювання можуть змінюватися з урахуванням змін у рівні продуктивності праці, якості продукції, при опрацюванні й упровадженні нових

технологій, що мають бажаний потенціал, тощо. Довгострокове стимулювання (участь в акціонерному капіталі, участь у прибутках, ...) повинно сприяти досягненню середньострокових і довгострокових цілей підприємства (3—5 років), а також узгоджуватися зі стратегічними цілями та інноваційними планами підприємства.

І остання частина цієї системи — додаткові послуги, якими є пільги, що надаються керівному персоналу і відображають загальну філософію підприємства, тобто ту сукупність культурних, моральних та адміністративних норм та правил, які панують на підприємстві. Також, як і послуги соціального характеру, додаткові послуги (пільги) не несуть на собі ризику короткострокових змін, оскільки вони не залежать від продуктивності праці та короткострокового результату.

Усі вищезгадані компоненти матеріального стимулювання можна умовно згрупувати в три основні групи:

- 1) основні виплати;
- 2) змінні виплати;
- 3) додаткові послуги.

Основні виплати — це посадові оклади керівного персоналу. Головним принципом при визначенні їх величини має бути орієнтація на вимоги до конкретної посади.

Існують різні методичні підходи до формування основних виплат, але головною та найбільш ефективною все ж таки є оцінка праці. Для визначення базової величини окладу використовуються фактори, які є відображенням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Головним зовнішнім фактором, що має вплив на побудову системи матеріального стимулювання, є належність підприємства до тієї чи іншої сфери економіки. Відмінність у сферах економіки та галузях промисловості залежить, насамперед, від різниці в продуктивності праці, ступеня складності управління ним та рівня втручання у справи підприємства держави.

Попит та пропозиція на ринку праці — другий важливий фактор, що суттєво впливає на визначення базового розміру основного окладу керівного персоналу. Крім того, неодмінно встановлюється різниця в окладах для керівників різних сфер діяльності. Наприклад, керівник фінансового відділу і керівник відділу продажу можуть мати досить значну різницю в посадових окладах.

Суттєвий вплив на формування основних виплат мають і внутрішні фактори організаційного характеру. Місце посади в ієрархічній структурі підприємства допомагає визначити розмір відповідного посадового окладу відносно розміру базової величини

окладу з урахуванням рівня керівної посади. Характер відповідальності повинен враховувати здібності та досвід, необхідні для виконання обов'язків, що передбачаються рамками відповідної посади і впливають на розмір окладу.

Разом із тим характер відповідальності може бути однаковим для кількох порівнюваних посад. Тому разом з цим фактором при визначенні окладів беруться до уваги і масштаби відповідальності, які є відображенням рівня відповідальності (наприклад, за показники відпускної вартості або кількість працюючих). Чим більше значення має цей фактор, тим більшою повинна бути величина посадового окладу. Важливе значення при врахуванні цього фактора відіграє і складність структури підприємства. Керувати багатoproфільним підприємством, як правило, набагато складніше, ніж однопрофільним.

Система посадових окладів керівних спеціалістів зможе повно виконувати стимулюючу функцію і працювати ефективно, якщо крім вищезгаданих факторів буде враховуватися і продуктивність праці. Це той фактор, який даватиме можливість стимулювати індивідуальні результати праці, особисті ділові якості, відповідальність, творчу ініціативу, досконалість управлінських рішень, якість роботи, а також відрізнити керівника високого класу від середнього працівника цієї категорії. На жаль, фактор продуктивності праці найчастіше використовується лише при застосуванні граничних форм оплати праці (у межах так званої «вилки») або при контрактній формі найму.

Крім вищезгаданих факторів на формування системи основних виплат великий вплив має рівень прибутковості підприємства. Оплата праці керівного персоналу на всіх прибуткових підприємствах має бути, звичайно ж, вищою, ніж на низькорентабельних та збиткових.

Змінні виплати — виплати в межах оперативно-тактичної або стратегічної системи стимулювання. Ці виплати використовуються для стимулювання запланованих короткострокових та середньострокових показників прибутковості підприємства для тих категорій персоналу, які реально впливають на результати діяльності підприємства або його підрозділів. Основними елементами участі керівного персоналу в прибутках підприємства в межах цієї системи є змінні, нефіксовані, обумовлені рівнем отриманого прибутку різні види винагород (премій), які залежать від ієрархічного рівня керівництва та ступеня його впливу. Для досягнення стимулюючого ефекту нормативну базу та розміри цих виплат необхідно передбачати заздалегідь. Розміри виплат повинні роз-

рахуватися за допомогою об'єктивних показників, що піддаються визначенню. Методика розрахунку повинна враховувати систему визначення правильного співвідношення між часткою участі в прибутку й продуктивністю праці.

Змінні виплати в межах стратегічної системи стимулювання повинні сприяти формуванню у керівних кадрів мотивів стратегічно орієнтованих перспективних поведінкових установок. Під стратегічними орієнтирами слід розуміти довгострокові фактори прибутку, що передбачаються стратегічними планами розвитку підприємства, чи проектами, для регламентації яких не потрібно багато часу. Принципово важливе значення при формуванні й упровадженні цієї системи стимулювання має спеціальний облік використання стратегічних принципів у інвестиційних проектах, як і в проектах розвитку при стратегічно орієнтованому розрахунку прибутку та витрат. Такий підхід повинен сприяти запобіганню скорочення витрат на розвиток і наукові дослідження заради короткострокового збільшення прибутку.

У межах стратегічної системи стимулювання керівного персоналу все частіше застосовується стратегія залучення та партнерства. Ідеться про участь керівного персоналу в прибутках, тобто в «успіху фірми» і про володіння капіталом. Підвищення інтересу керівного персоналу до стану справ підприємства, співвласниками якого вони є, повинно сприяти більш тісному зв'язку працівника з підприємством.

Розмір індивідуальної участі в прибутках може зумовити вид співволодіння капіталом у рамках підприємства чи за його межами. Ключовою проблемою цієї системи є вибір належного розміру винагороди, тобто оптимального «порогу чутливості», який справді матиме мотивуючий ефект.

Змінні виплати стають все більш гнучкою системою, яка не дасть можливості винагороджувати за короткострокову ефективність.

Додаткові виплати є нібито «залишковою величиною» у системі реалізації стимулюючої функції оплати праці керівного персоналу, оскільки вони передбачають застосування цілого ряду привілеїв для особистості з метою підвищення якості життя. *Додаткові виплати* охоплюють всі одноразові чи регулярні грошові й матеріальні винагороди та пільги, які виплачуються керівному персоналу, крім основної заробітної плати і змінних виплат. Види та обсяги додаткових виплат визначаються на підставі передбачених в установчих документах та колективному договорі статей бюджету і регулюються індивідуальними трудовими угодами. *Додаткові виплати*, як правило, ніколи не залишаються непоміченими для оточення,

а тому вони сприяють усвідомленню керівними кадрами важливості свого статусу та свідчать про їхню значущість для підприємства або просто відповідають специфічним потребам соціального забезпечення керівних кадрів. Застосування тієї чи іншої системи додаткових виплат залежить від характеристики підприємства та ринку його функціонування (розміру підприємства, галузі, рівня доходу, репутації підприємства на ринку праці тощо), а також від умов оподаткування та законодавчої бази соціального забезпечення.

Можливість функціонування такого механізму стимулювання керівного персоналу залежить від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх щодо підприємства чинників. Але в будь-якому разі організація системи стимулювання керівного персоналу має спиратися на прогнозований стиль управління, що передбачає створення гнучких структур, методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних і соціальних процесів у суспільстві в цілому та на кожному підприємстві зокрема. Особливо суттєво відчують відсутність такої прогнозованої системи управління державні підприємства. Їх діяльність найбільше залежить від рішень державних органів влади, які не завжди узгоджені між собою і майже ніколи не враховують інтересів самого підприємства. Наприклад, державне регулювання цін монополістів побудоване таким чином, щоб лише не допустити банкрутства. Про розвиток підприємства, застосування нових стимулюючих систем при державному регулюванні цін можна тільки мріяти. Декларування цін державних підприємств дозволяє тільки об'єктивні причини підвищення собівартості (зростання тарифів на електроенергію, збільшення орендної плати, підвищення ставок товарних податків тощо). Застосування ефективних систем матеріального стимулювання, на жаль, не вважається об'єктивною причиною, хоча є найбільш ефективним каталізатором у досягненні цілей підприємства. Крім того, до державних монопольних підприємств, які діють в умовах державного регулювання цін і тарифів, застосовується ще один вид регулювання. Це регулювання фонду оплати праці згідно із спільним наказом Мінекономіки, Мінстатом та Антимонопольним комітетом України від 01.07.97 № 72/164/46/01, до якого двічі вносили зміни і доповнення (від 29.12.97 № 146/118/95/01 та від 12.01.99 № 4/66/1), що передбачає штрафні санкції за зростання заробітної плати проти ІV кварталу попереднього року. Таке ретельне регулювання не сприяє підвищенню іміджу підприємства на ринку праці, воно лише стримує застосування сучасних систем матеріального стимулювання.

Виплати у межах стратегічної системи стимулювання майже не застосовуються, тому що більшість державних підприємств сьогодні є низькорентабельними або перебувають на межі банкрутства. Участь керівного персоналу у власності підприємства через володіння акціями не дає бажаного мотивуючого ефекту, бо не враховує таке поняття, як «оптимальний поріг чутливості». Відсутність юридичних основ узгодженого управління комплексним розвитком державних підприємств України не дає можливості спиратися на стратегічно прогнозований стиль управління. Незважаючи на несприятливі зовнішні чинники, керівництво національних акціонерних компаній все ж таки намагається використовувати сучасні технології матеріальної мотивації свого персоналу. Підтвердженням тому є Розпорядження НАК «Нафтогаз України» № 130-р від 15.09.2000 і Рекомендації щодо забезпечення висококваліфікованими кадрами апарату НАК «Нафтогаз України», дочірніх компаній, підприємств, акціонерних товариств, філій. У цьому документі йдеться про необхідність сприяння «створенню працівникам необхідних умов для успішного виконання поставлених перед підприємством завдань, ... застосовувати різні форми заохочення працівників до високопродуктивної праці».

Найбільш гнучким і поширеним механізмом стимулювання праці керівних кадрів державних підприємств є сьогодні змінні (преміальні) виплати в межах оперативно-тактичної системи стимулювання. Проте обґрунтованого взаємозв'язку між якістю праці керівного персоналу і його оплатою немає. Відсутність сучасних методик з оцінки праці, формальний і зрівняльний підхід у цьому питанні призводить до відомих негативних наслідків. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити надійну оціночну систему. Це досить складний метод, але він є найбільш ефективним, хоча і потребує серйозних змін у роботі кадрових служб.

Підприємствам усіх форм власності дуже важливо сьогодні знайти можливість для створення єдиної взаємопов'язаної системи матеріального стимулювання, яка зможе об'єднати здібності своїх працівників із результатами роботи, очікуваною винагородою і задоволенням від витрачених зусиль. Тільки за таких вимог система матеріального стимулювання керівного персоналу буде створювати гідні людини умови життя та праці, допомагати розвитку співробітництва, взаємної відповідальності, самовизначення, залучення до процесу прийняття рішень, сприяючи тим самим розвитку особистості й розвитку організації, посиленню позитивного іміджу підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
2. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К., 1998.
3. *Мельникова О. А.* Особливості національної монополії // Економіка України. — 2001. — № 2 (471).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.99 № 525, Коментар до Постанови № 525 від 01.04.99. — К.: Праця і Зарплата, № 8/1999. — С. 4, 5.
5. Рекомендації щодо забезпечення висококваліфікованими кадрами апарату НАК «Нафтогаз України», дочірніх компаній, підприємств, акціонерних товариств, філій.
6. *Хентце Й., Метцнер Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения. — 1997.
7. *Чистов С. М., Никифоров А. Є., Куценко Т. Ф.* та ін. Державне регулювання економіки. — К.: КНЕУ, 2000.
8. Економіка підприємства / За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2001.

Щегініна Л. В., магістр
Київський національний економічний університет

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Кадри необхідної кваліфікації — один з ключових моментів вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності функціонування державних структур. Забезпечити відповідність між кадрами та кваліфікаційними вимогами, що до них висуваються, дозволить професійне навчання, організоване належним чином.

Організація професійного навчання заради навчання, розгляд його як «чистої» формальності — це та розкіш, яку не можуть собі дозволити державні установи на сучасному етапі розвитку України. Тому видатки на професійний розвиток працівників повинні давати віддачу у вигляді підвищення ефективності функціонування державних установ. Останнє можливе за умови достатньої професійно-практичної спрямованості навчання, що визначається мірою використання державними службовцями під час виконання службових обов'язків знань, навичок і вмінь, отриманих у навчальному закладі.

Забезпечити достатню професійно-практичну спрямованість даватиме можливість, на наш погляд, упровадження у навчаль-