**ТЕМА : Мотиваційна система. Управління кар’єрою**

**ПЛАН**

1. Побудова ефективної мотиваційної системи.
2. Управління кар’єрою.

**1.** Поведінка людини завжди мотивована, тому одним з основних завдань дирекції персоналу є вироблення ефектив­ної ***мотиваційної системи*** (мотиваційного середовища, мотиваційного поля), яка сприятиме активній, ефективній і продуктив­ній діяльності персоналу для досягнення визначених завдань.

Побудова ефективної системи винагород повинна орієнтуватися на ***пріоритет стратегічних завдань,*** таких як зміцнення стратегічного потенціалу фірми за рахунок формування додаткових інвестиційних ресурсів, пошук нових стратегічних зон господарюван­ня, посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості виробничого апарату фірми, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, реалізацію програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу тощо. Орієнтація системи стимулів на пріоритет згаданих завдань означає, що дохід працівників, які визначають мету та основні завдання діяльності фірми, виробляють засоби їх досягнення, повинен залежати від ефективності саме цієї діяльності.

Система стимулів для кожної категорії працюючих пов'язується з участю в прибутках, просуванням по службі, наданням різних соціальних пільг тощо. По суті, система винагород є еквівалентом до статусу та офіційного визнання конкретних працівників. Слід пам'ятати, що ефективність мотивації залежить від можливостей реалізації ***індивідуального підходу*** до формування системи винагород різних категорій працюючих (а також і в межах окремих категорій персоналу).

Ефективна мотивація передбачає побудову ***конкурентоздатної системи винагород*** для груп працюючих (окремих працівників), які є цінними для організації за рівнем кваліфікації, дефіцитності професії тощо.

Управління вибором поведінки конкретних працівників грунтується на визначенні рівня та структури їх доходів і пільг, а ефективність мотиваційної системи залежить від рівня реалізації персоналом своїх знань, здібностей, професійних навиків у межах конкретної організації.

В умовах ринкової економіки дохід працівника організації (підприємства) охоплює такі елементи:

***1. Оплата за тарифними ставками та окладами. Тарифні ставки та оклади*** встановлюються на основі тарифних угод відпо­відно до складності праці, її відповідальності, рівня цін на предмети споживання, ситуації на ринку праці. В Україні ***розряди по оплаті праці*** встановлюються на основі тарифних кваліфікаційних довідників. У розвинених країнах світу для цієї мети використовуються аналітичні системи оцінки складності робіт та умов праці. ***Тарифні коефіцієнти*** характеризують співвідношення в оплаті праці працівників даного та першого розрядів, а відношення тарифних ставок першого та останнього розрядів називається ***діапазоном тарифної сітки.***

***2. Ринкова компонента.*** Реальні ставки оплати праці, встановлені на основі переговорів між роботодавцем і працівником, можуть суттєво перевищувати ставки тарифної сітки для окремих груп персоналу внаслідок підвищеного попиту на даний вид праці.

**3. *Доплати та компенсації.*** Призначенням доплат є компенсація дадаткових затрат робочої сили через об'єктивні відмінності в умовах і складності праці (несприятливі умови праці, які практично неможливо поліпшити тощо). Компенсації враховують незалежні від організації чинники, в тому числі зростання цін.

**4. *Надбавки.*** Цей складник доходу працівника може охоплювати:

• *надбавки за* ***продуктивність, вишу за*** *норму, до останнього часу мали форму відрядного приробітку, або оплати за роботу з чисельністю персоналу, меншою за нормативну. Такі виплати, як правило, не розглядаються як надбавки до тарифу, оскільки традиційно вважається, що надбавки встановлюються адміністрацією. Однак, якщо вважати надбавку відносно постійною частиною заробітку, яка відображає особисті досягнення працівника, то можна стверджувати, що відрядний приробіток - це вид надбавки. На практиці зустрічаються такі причини перевиконання норм:*

*1. Наявність здібностей у працівника до даної роботи, які переви­щують середній рівень.*

*2. Використання вдосконалень, які не оформлені як раціоналіза­торські пропозиції технічного або організаційного характеру.*

*3. Порушення технології та техніки безпеки.*

*4. Надмірна інтенсивність праці.*

*5. Помилковість норми.*

*Цілком очевидно, що лише перша причина може вважатися об'єктивною основою для отримання відрядного приробітку та аналогічних йому виплат, третя і п'ята причини в нормально організованому виробництві не повинні мати місця. Що стосується другої причини, то необхідним є створення економічних та організаційних умов, що забезпечують зацікавленість працівника в оформленні раціоналізаторської пропозиції та включенні її в затверджений технологічний процес;*

• *надбавки за особистий внесок у підвищення ефективності встановлюються авторам раціоналізаторських пропозицій, які пов'язані з вдосконаленням техніки та технології виробництва, авторам пропозицій щодо вдосконалення організації праці та управління, робітникам, фахівцям та керівникам, які брали безпосередню участь у реалізації технічних та організаційних нововведень;*

• *надбавки за високу якість продукції, виконання термінових і відповідальних завдань, які виплачуються з фонду керівника підрозділу. Розмір і час виплати надбавки визначається керівником.*

***5. Премії.*** Надбавки та премії використовуються для стимулювання добросовісного ставлення до праці, підвищення якості продукції та ефективності виробництва. Різниця між надбавками та преміями полягає в тому, що надбавки виплачуються в однаковому розмірі щомісяця протягом встановленого періоду, а премії можуть бути нерегулярними, і їх величина суттєво змінюється залежно від досягнутих результатів. Премії бувають двох видів: за якісне і своєчасне виконання робіт, за особистий творчий внесок працівника в загальний результат діяльності підрозділу.

**6. *Соціальні виплати.*** На підприємствах розвинутих країн заробітна плата становить, як правило, лише 50-70% від загальних витрат на утримання персоналу. Решта припадає на соціальні виплати: оплата транспортних послуг, медична допомога та лікування, харчу­вання протягом робочого дня, підвищення кваліфікації персоналу, страхування життя працівників фірми та їх сімей, ощадні фонди тощо.

**7. *Дивіденди.*** Порядок виплати дивідендів за акціями встановлюється спеціальними документами.

Отже, відповідно до розглянутої структури доходу працівника специфіка системи винагород визначається характером взаємозв'язків тарифної частини заробітку, доплат, компенсацій, надбавок, премій і соціальних виплат. Кожна організація формує свою, адаптовану до умов мікросередовища систему винагород, яка дозволяє ефективно керувати вибором поведінки окремих груп персоналу.

Ефективність мотивації суттєво залежить від дієвості ***систем участі персоналу в прибутках, капіталі та в управлінні організацією.*** Кожна з названих форм участі персоналу в діяльності організації може реалізуватися самостійно, однак найбільший ефект вони дають у поєднанні (ефект синергії).

Детальніше зупинимося на відомих системах участі персоналу в прибутках. Під ***системами участі працівників у прибутках*** своєї компанії розуміють, в першу чергу, розподіл між ними і компанією того додаткового прибутку, який отримано в результаті підвищення продуктивності або якості. При цьому розглядається продуктивність всього підприємства (організації) , або виробничої дільниці, тобто групова або колективна ефективність і результати роботи, і коли преміюються всі працівники, а не кілька вибраних:

**• *система Скенлона*** заснована на розподілі між праців­никами та компанією економії витрат по заробітній платі, отрима­ної в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно -виробітку в розрахунку на одного працівника. Спочатку визна­чається базова частка фонду заробітної плати у вартості робіт (обсягу реалізації). У випадку зменшення даного показника за певний період часу, коли частка фактичного фонду заробітної плати у вартості продукції буде меншою за базову величину, сума економії, яка підлягає розподілу, визначається як різниця між фондом заробітної плати, обрахованим за встановленим нормативом від фактичного обсягу робіт (обсягу реалізації) і фактичним фондом заробітної плати. Економія розподіляється у пропорції 1:3між компанією та працівниками. Із суми, призначеної для преміювання працівників, 20% надходить до резервного фонду, а решта розподіляється між працівниками залежно від трудового внеску у збільшення обсягів робіт (обсягу реалізації). Система Скенлона, як і всі інші системи участі персоналу в прибутках, передбачає активне залучення рядових працівників до управління, особливо до визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Ця система спрямована на скорочення частки заробітної плати у вартості робіт (продукції). Вона дає найбільший ефект на дільницях, де частка живої праці є значною;

**• *система Ракера*** заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на одну грошову одиницю заробітної плати. Передумовою реалізації системи Ракера є кількісний аналіз обсягу умовно чистої продукції, а також розрахунок індексу її зростання. Система Ракера передбачає встановлення ***"стандарту Ракера"*** - частки заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Від визначається як середня величина за ряд років. Підвищення продуктивності праці стимулюється на основі скорочення частки заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Якщо в компанії є підвищення продуктивності праці, то частка фактичної заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції буде меншою, ніж *"стандарт Ракера".* Обсяг преміального фонду визначається так:

*а) фактичний обсяг умовно чистої продукції множать та "стандарт Ракера";*

*б) від отриманої величини віднімається фактично виплачений обсяг заробітної плати;*

*в) різниця є часткою прибутку, отриманого за рахунок підвищення ефективності виробництва.*

Розглянута система може бути ефективно реалізована на підприємствах капіталомістких галузей;

**• *система Іпрошеар*** заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (в людино-годинах), затраченого на виробництво заданого обсягу робіт (продукції). Особливістю цієї системи є те, що результати підвищення продуктивності праці вимірюються не в грошах, а в одиницях витрат робочого часу. Спочатку визначається ***базовий норматив:***

кількість людино-годин робочого часу, необхідних для виробництва одиниці продукції. Наступним кроком є порівняння фактичної кількості людино-годин на одиницю продукції в поточному періоді з нормативом. Недоліком цієї системи є те, що базовий норматив визначається при досягнутому технічному рівні виробництва, і будь-яке технічне нововведення потребує перегляду нормативів.

Практика свідчить, що існує багато модифікацій систем участі персоналу в прибутках, компанії, але головне у вирішенні даного питання - це правильний вибір способу управління процесом праці, а саме: формування преміальних фондів повинно базуватися на тих показниках, які реально залежать від результатів праці персоналу, система участі в прибутках повинна бути узгодженою з системою участі персоналу в управлінні організацією тощо.

**2.** Ефективне управління персоналом - одна з найважли­віших умов досягнення успіху. Керівництво несе відпові­дальність не лише за підвищення трудової активності персоналу в даний час, а й за планування його професійного зростання як резерву на перспективу. Управління кар'єрою кожного працівника - важлива складова частина менеджменту персоналу.

***Кар'єра -*** *це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею.* Під кар'єрою розуміють поступове просування по службовій драбині, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю працівника.

Поняття кар'єри не означає обов'язкове і постійне просування вгору по організаційній ієрархії. Інакше кажучи, ***кар'єра -****індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.*

Виділяють два види кар'єри:

***1. Професійна*** *(навчання, вибір місця роботи, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію).*

***2. Внутріорганізаційна*** *(охоплює зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації). Внутріорганізаційна кар'єра може розвиватися у трьох напрямах: вертикальний, горизонтальний, доцентровий).*

Завданням планування кар'єри є ефективне поєднання професій­ної та внутріорганізаційної кар'єри. Планування кар'єри передбачає:

*• забезпечити взаємозв'язок мети організації з метою діяльності працівників;*

*• спрямованість планування на конкретного працівника;*

*• забезпечення відкритості процесу планування кар'єри;*

*• усунення "пасток" кар'єри;*

*• формування наочних, доступних критеріїв службового зростання;*

*• вивчення потенціалу кар'єри кожного працівника;*

*• забезпечення обгрунтованої оцінки потенціалу кар'єри працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;*

*• визначення шляхів службового зростання.*

Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що працівники у переважній більшості не знають своїх перспектив зростання, що свідчить про низький рівень роботи дирекції персоналу.

Планування кар'єри не створює нових вакансій і не є гарантією просування по службі або отримання нового призначення. Однак воно сприяє індивідуальному розвиткові та професійному зростанню працівника, підвищує його значущість для фірми та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям, що можуть виникнути в майбутньому.

Необхідно проводити чітке розмежування між плануванням кар'єри та плануванням робіт, яке стосується поточних обов'язків. Планування кар'єри передбачає проведення заходів для вдоскона­лення індивідуальної професійної майстерності та виявлення певних нахилів у розрахунку не лише на перспективу, а й на поточний час. Хоча планування кар'єри є обов'язком керівника і підлеглого, основна відповідальність все ж таки покладається на останнього. Керівник лише стимулює працівника, виявляє йому підтримку та надає необхідну інформацію.

План кар'єри можна визначити як план індивідуальної роботи працівника, який передбачає досягнення особистої мети у своїй сфері діяльності. Керівник може поцікавитися у працівника, на яку посаду він розраховує при досягненні пенсійного віку, і надати йому допомогу у підготовці плану для досягнення мети. Керівник не може здійснити цю роботу за працівника. Визначення мети, особистих і сімейних потреб є справою самого працівника. Він повинен самостійно визначити першочергові завдання, оскільки все, навіть невдача, вимагає певних зусиль. Ніщо не дається дарма, і в цьому контексті витрати, пов'язані з невдалою спробою, можуть також розцінюватися як успіх або необхідний урок.

Планування кар'єри дозволяє пов'язати плани професійного зростання працівників із завданнями фірми. Працівники та керівники повинні орієнтуватися не лише на виконання робіт, а й на професійне зростання в межах фірми. Якщо кар'єра працівника безпосередньо пов'язана з фірмою, він стає її невід'ємною часткою, цікавиться її проблемами, сприяє її добробуту та зростанню, тому що його власне професійне зростання прямо залежить від успіху фірми. Крім того, планування кар'єри зміцнює взаємини між керівником і підлеглими.

***Планування кар'єри дозволяє забезпечити:***

*1. Виконання бажань працівника з точки зору розвитку його потенціалу та професійного зростання.*

*2. Постійний притік кваліфікованих спеціалістів, які стають резервом.*

*3.* *Найбільш ефективне використання можливостей працівника в даний час і в майбутньому.*

*4. Впевненість працівника у власних силах.*

*5. Створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми.*

*6. Уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.*

**Успішне планування кар'єри вимагає участі трьох зацікавлених сторін:**

***• фірма*** *несе відповідальність за створення обстановки, яка сприяє індивідуальному зростанню, навчанню та підготовці працівників в робочий та в позаурочний час. Це дозволяє працівникам набути необхідної професійної майстерності, отримати інформацію про можливості просування по службі в інших галузях і використати ці можливості. Більшість щойно прийнятих працівників повинні починати трудову діяльність з найнижчих посад;*

**• *керівник*** *виконує функції каталізатора, який стимулює здійснення обгрунтованого планування на перспективу. Крім того, керівник, знаючи організацію робіт на фірмі, може вказати працівникові правильний напрям діяльності з врахуванням потреб фірми. Керівник знає також можливості своїх працівників і враховує їх прагнення. Нарешті, керівник постійно контактує з підлеглими та інформує їх про зміну потреб фірми і вплив цих змін на професійне зростання. Керівник стимулює своїх підлеглих, оцінює належним чином їх працю і надає консультативну допомогу;*

***• працівникові*** *надається найбільш вагома роль. Він повинен оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також вміти визначити, як і чому він досяг теперішнього стану. Нарешті, працівник повинен визначити наступний щабель у розвитку своєї кар'єри, способи оцінки досягнутих результатів і скласти план можливих дій.*

В основу планування кар'єри можуть бути покладені такі методики:

***1. Методика уточнення цінностей.*** Ця методика дозволяє визначити найважливіші життєві та трудові інтереси. Такі чинники, як престижність, розташування фірми, різноманітність, наявність стресових ситуацій, стимулювання інтелектуальної діяльності, влада розглядаються і класифікуються з точки зору їх значущості для людини.

**2. *Методика виявлення рівня задоволення роботою.*** Ця • методика розрахована на подання працівником інформації про кілька видів діяльності, що дають йому задоволення. Працівник також відповідає на запитання, мета яких - вияснити, чому той чи інший вид діяльності дає йому задоволення. Кінцевий пункт - визначення виду діяльності, якому надається перевага конкретним працівником.

**3. *Персональний розвиток і значущість роботи.*** Це серія методик, які людина може використати для оцінки важливості окремих елементів роботи. При цьому враховуються такі чинники, як професійне зростання, виникнення нових проблем, нові можливості, відчуття причетності до важливої справи.

Керівники повинні розуміти, що окремих підлеглих цілком задовольняє теперішня посада та вид виконуваної роботи. Таких підлеглих ніколи не слід орієнтувати на професійне зростання і на кар'єру. Одночасно керівник повинен поінформувати їх про додаткові можливості, що їм можуть надаватися.

Реально не всі працівники проходять класичні етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження та підтримування досягнутого, завершення, вихід на пенсію. В управлінні кар'єрою відома концепція, названа ***"плато кар'єри". Плато -*** це точка в кар'єрі, коли імовірність подальшого просування вгору дуже мала. Цією точкою закінчується висхідна частина кар'єри. Модель, що характеризує "плато кар'єри" для чотирьох категорій працівників, подана в *табл.1:*

*Таблиця 1.* ***Модель “плато кар’єри”***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Рівень оцінки діяльності*** | ***Імовірність подальшого просування*** |
| *мала* | *велика* |
| *високий* | "грунтовні люди" | "зірки" |
| *низький* | "застиглі" | "пришельці" |

Основні характеристики чотирьох категорій працюючих в *"пла­то* *кар'єри":*

• *"грунтовні люди" - працівники високого рівня, 'плато кар'єри" яких має солідну висоту, однак просування, скоріше всього, не передбачається:*

• *"застиглі" - працівники з обмеженим потенціалом для просування, працюють з віддачею, меншою ніж передбачалося;*

• *"зірки" - працівники високого рівня з можливостями для просування, що йде одне за одним:*

*• "пришельці" - працівники з високим потенціалом для просування, сформованого "плато" немає.*

**Контрольні запитання:**

1. Що Ви розумієте під поняттям «мотиваційна система»?
2. Які елементи в умовах ринкової економіки охоплює доход працівника організації? Детально їх охарактеризуйте.
3. Охарактеризуйте системи участі працівників у прибутках.
4. Охарактеризуйте поняття «кар’єра».
5. Види кар’єри. Детально охарактеризуйте кожен вид.
6. Що, на Ваш погляд, дозволяє забезпечити?
7. Яких сторін вимагає успішне планування кар’єри?
8. Які методики можуть бути покладені в основу планування карєри?
9. Охарактеризуйте модель «плато карєри».
10. Детально охарактеризуйте чотири категорії працюючих в «плато карєри».