

ЗАРОБІТНА ПЛАТА: КОЛИ ГРОШІ ВБИВАЮТЬ МОТИВАЦІЮ

У статті досліджено та проаналізовано роль заробітної плати у програмах мотивації підприємств. Обґрунтовано випадки, коли використання фінансового важеля для досягнення бажаного результату є доцільним, та узагальнено ключові вимоги до формування компенсації за працю персоналу підприємства, спираючись на особливості мотиваційної політики 3.0.

The problem of motivating personnel using monetary rewards is analyzed. It is shown that in most cases money can provoke the behavior we want to extirpate. Few cases when the role of financial stimulation is crucial are explained. Recommendations based on motivation 3.0. policy are given about main requirements to the principles of calculating remuneration's level.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Залежність мотивації від рівня заробітної плати є фактом, що не викликає сумнівів жодного керівника або менеджера. Ми настільки звикли вважати гроші основним чинником, який змушує персонал працювати краще, що підвищення рівня компенсації за працю, надання бонусу чи будь-якої іншої грошової надбавки за частотою використання може бути прирівняне до “універсального мотиватору” вітчизняних співробітників, особливо у компаніях, менеджмент яких побудовано на принципах “батого та прянику” [1, с.19,39-42].

Наші закордонні колеги також вважають гроші одним із найдієвіших важелів впливу на найманого працівника будь-якої категорії [2, с.72-73] з тією лише різницею, що фінансове стимулювання у країнах Західної Європи чи Південної Америки набуває більш завуальованих форм (наприклад, надання акцій та опціонів, грошових компенсацій за управлінські помилки та навіть спеціальних пенсії спадкоємцям топ-менеджерів у випадку їх загибелі, окрім таких розповсюджених привілеїв як безкоштовний паркінг, корпоративний абонемент для занять спортом чи відвідувань клубів за інтересом, сприяння здобуттю необхідного рівня освіти, корпоративне кредитування тощо).

Питання ж внутрішньої мотивації персоналу та розробка практичних шляхів для її збудження залишається здебільшого у сфері теоретичних досліджень [3, с.9]. Така дискоординація між науковими досягненнями та їх практичним використанням сучасним менеджментом вважається однією із найактуальніших проблем у галузі управління персоналом.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Про те, що грошима не може вимірюватися мотивація людини, можна прочитати майже у кожній настільній книзі менеджера. Та коли справа доходить до практичного впровадження мотиваційної політики, ми стикаємося із зовсім протилежною реальністю. Внутрішні опитування компаній, щодо ієрархічної позиції грошей як мотиватора спонукають керівництво залишати фінансовий важіль основним методом впливу на організаційну поведінку та визнання досягнень своїх співробітників [4, с.40].

Так, наприклад, за результатами анкетування, проведеного у 2009 та 2010 роках на ТОВ “Кабельному заводі Енергопром”, близько 78% найманих працівників визначило рівень заробітної платні та бонусів як ключовий фактор своєї задоволеності працею та стимулом для підвищенням власної продуктивності [5, с.1156-1157]. Відстежити тенденцію щодо розповсюдженості матеріального стимулювання дозволяють ідентичні опитування персоналу, аналіз яких опубліковано у науковій літературі [6, с.90-91].

Та не слід забувати, що найкращих співробітників не можливо надовго утримати у компанії, де рівень оплати праці є єдиною перевагою [7, с.53]. Гроші є, звичайно,

необхідним, але не єдиним (та не в якому разі не головним) фактором мотивації персоналу. Вони є визначальним фактором, здебільшого, в період працевлаштування, після чого їх роль суттєво змінюється [8, с.125], оскільки сучасна людина потребує не лише адекватної оцінки витрачених зусиль, яку віддзеркалює величина заробітної плати. Окрім справедливої грошової компенсації, персонал потребує позитивних емоцій від виконуваної роботи, певного рівня автономії при виконанні поставлених завдань та простору для самовдосконалення та розвитку, можливості відчувати важливість своєї справи для компанії, суспільства та власних пріоритетів або, навіть, місії [9, с.68].

Сучасна практика управління робить наголос на зростанні ролі нематеріальних мотивів та стимулів. Закономірності дії мотивації та побудови методів та механізмів її реалізації широко вивчаються у працях економістів класиків та сучасних вчених: А. Сміт, Ф. Гілберт, А. Врум, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Оуен, Д. Пінк, Р. Раян, Е. Десі, в тому числі і вітчизняних, таких як А. Афонін, О. Кузьмін, О. Віханський, Г. Дмитрисенко, І. Мішурова, Н. Любомудрова, А. Леонт'єв, Д. Богиня та інші. І хоча кожен з цих вчених має власний погляд на практичні шляхи створення замотивованого колективу, не викликає сумнівів, що в умовах ринкової економіки відносини між персоналом підприємства і його керівництвом будуються на новій основі [10, с.146], де концептуальною основою визначається не кількість праці (наприклад, витрачений час), а, безпосередньо, її якість, що лежить в основі індивідуальної продуктивності та інтегральної ефективності всієї економічної системи [11, с.15-17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Тож, якщо науково доведено, що гроші за своєю суттю не є мотиватором, виникає питання: чому ж вітчизняний та здебільшого і західний менеджмент продовжують використовувати методи батога та пряника як універсальну практику управління персоналом [3, с.34-35] та чому вітчизняне керівництво не забезпечує гідний рівень заробітних плат розуміючи важливість справедливої оплати праці? (Дослідження, проведене рекрутинговим порталом SuperJob свідчить, що близько 84% робочої сили вважають свій труд недооціненим).

Таким чином, практичне співіснування матеріальної та нематеріальної форм мотивації для досягнення збалансованого впливу на рівень задоволення працею та оцінку конкурентоспроможності персоналу залишається й досі невизначеним. І хоча за останні десятиріччя з'явилася чисельна кількість концепцій, які враховують розробку шляхів та впровадження програм гуманізації праці, професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, нетрадиційних методів стимулювання тощо, досить не існує універсальних рекомендацій щодо комплексної програми мотивації та ролі в ній оплати праці, що враховуватимуть особливості української робочої сили, викликані сучасною економічною ситуацією та національним фактором.

Постановка завдання. Визначення впливу матеріальних відзнак та нагород на загальний рівень задоволеності працею та мотивацію співробітників було встановлено метою дослідження, представленого в рамках статті. Особлива увага приділялася встановленню критеріїв і видів діяльності, що обов'язково передбачають фінансове стимулювання та таких, де грошове заохочення призводитиме до погіршення результатів.

Вклад основного матеріалу дослідження. Звертаючись до найрозповсюдженішої класифікації мотивації, прийнято виділяти два її види: внутрішню та зовнішню [12, с.154]. Під внутрішньою мотивацією розуміється особистісне, внутрішнє бажання людини виконувати ту чи іншу роботу, або поводитися певним чином. Зовнішня ж мотивація передбачає існування певного стимулу, забезпеченого третьою стороною, який змушує співробітника виконувати певний комплекс дій, здебільшого не для отримання внутрішнього задоволення, а для отримання обіцяної відзнаки матеріального чи не матеріального характеру.

Не викликає сумнівів, що пробудження внутрішньої мотивації є набагато перспективнішим, ніж постійне втручання “батога та прянику” в рамках зовнішнього стимулювання. Вітчизняному менеджменту, взагалі, кризові умови завдали подвійного

виклику, оскільки скорочення бюджетів спричинило урізання грошових дотації на мотивацію, які і були основною компонентою відповідних програм. Забезпечення ж умов праці, в яких заохочуватиметься та буде цінитися саме справжня, внутрішня мотивація є нелегким, але необхідним завданням для керівництва будь-якої успішної компанії.

Як було визначено авторами раніше в рамках мотиваційної політики 3.0 [12, с.155], поняття внутрішньої мотивації базується на таких трьох елементах, як автономія, майстерність та цілеспрямованість. Та вплив кожного з цих елементів стане відчутним лише у випадку забезпечення гідного рівня заробітної плати, відповідно мірі витрат праці та досягнутим результатам. Отже, з урахуванням наведених характеристик, для числового визначення рівня внутрішньої мотивації (M_B) персоналу пропонується наступна формула:

$$M_B = F(A; M; P) \times RL, \quad (1)$$

де, A (autonomy) – автономія;

M (mastery) – майстерність;

P (purpose) – цілеспрямованість;

RL (remuneration level) – рівень заробітної платні.

На перший погляд, незвичним виглядає запропоноване поєднання суто індивідуальних характеристик, таких як автономія, майстерність та цілеспрямованість із таким матеріальним індикатором як заробітна плата. Та саме в цьому феномені і проявляється людська природа, яку щонайкраще віддзеркалює наведений вище добуток.

Отже, значення та вплив функції від автономії, майстерності та цілеспрямованості на рівень внутрішньої мотивації вже було встановлено [12, с.155]. Яку ж роль у цій залежності відіграє заробітна плата? Та чому, при неодноразовому підкресленні відносності та ненадійності фінансового стимулювання авторами та іншими вченими [3, с. 34-59; 13, с.143], при обчисленні рівня внутрішньої мотивації співробітників, саме індикатору рівня заробітної плати надається роль другого множника?

Безпідставно стверджувати, що представника покоління X, Y чи Z, як наразі прийнято класифікувати робочу силу [14], не турбує його фінансове становище. Як сильно людина б не була лояльна своєму роботодавцю, як сильно її не приваблювала б виконувана робота, вона ніколи не працюватиме волонтером або не видаватиме з себе альтруїста, не маючи за плечима достатньої для гідного існування матеріальної бази. Здібності найталановитішого співробітника буде втрачено, якщо в його фокусі постійно залишатиметься питання здобуття коштів на годування родини, замість пошуку ефективних, креативних та інноваційних рішень поставлених перед ним завдань.

Тобто рівень заробітної плати можна представити так званим важелем, що запускає дію інших елементів формули 1. Саме тому, значення цього індикатора може змінюватися від 0 до 1. Тобто, якщо рівень заробітної плати на певному підприємстві є нижче середнього рівня грошової компенсації на ринку праці, відповідний індикатор дорівнюватиме 0. Таким чином, очевидним є факт, що рівень внутрішньої мотивації персоналу також становитиме нуль, що на практиці означає її повну відсутність.

Відповідність середнього рівня зарплат на певному підприємстві ринковим тенденціям, дозволяє отримати позитивне значення індексу рівня ЗП (він становитиме 0,5). І лише рівень оплати праці, що перевищує середню зарплату на ринку праці, дозволяє отримати значення внутрішнього рівня ЗП, що дорівнює одиниці.

Таким чином, лише на тих підприємствах, де персонал отримує вищу компенсацію за свій труд, у порівнянні із іншими місцями праці, можна починати розмову про внутрішню мотивацію співробітників та у повній мірі можна спостерігати вплив на неї інших показників, наведених у формулі 1, а саме: автономії, майстерності, цілеспрямованості.

Отже, трошки вища заробітна плата, у порівнянні із конкурентами є однією з вимог стосовно нарахування та обліку оплати праці на підприємстві за умов впровадження мотиваційної політики 3.0.

Доречі, забезпечення вищого рівня заробітних плат, ніж того вимагає ринкова ситуація, допомагає, в результаті, скоротити корпоративні витрати. Мова йде про те, що від

початку вищі у порівнянні із конкурентами оклади приваблюють більше потенційних кандидатів на посаду, серед яких керівництво може обирати кращих. Згодом, гідний рівень компенсації за працю сприяє утриманню цих талановитих людей та скороченню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та морального духу співробітників, оскільки вони цінують належний рівень оплати своєї праці. Висунутий логічний ряд було підтверджено дослідженнями нобелівських лауреатів Джорджа Акерлофа та його дружини Джанет Єллен [15, с.825].

Тож, у довготерміновій перспективі, така політика (гарантування заробітної плати персоналу, вищої за середньо-ринковий рівень) забезпечить з фінансової точки зору скорочення витрат на персонал, та впливатиме на рівень задоволеності працею та мотивацію всіх категорій співробітників.

Ще один принцип, яким треба керуватися при встановленні заробітної плати персоналу та під час її щомісячного нарахування – це забезпечення внутрішньої та зовнішньої справедливості.

Під зовнішньою справедливістю розуміється рівень заробітних плат, який відповідає середньоринковим тенденціям в галузі. Доречність цього принципу частково обґрунтована вище, коли мова йшла про забезпечення трошки вищих окладів, ніж у конкурентів. Тож, забезпечення гідної компенсації за труд дозволяє працівникам відчувати, що керівництву не байдужий рівень життя свого персоналу та їх зусилля є адекватно оціненими.

Внутрішня справедливість – це збереження відповідності в окладах різних категорій співробітників. Тобто, якщо дві людини виконують ідентичні роботи (за характером або розміром витрачених зусиль) їх праця має оцінюватися відповідно. Так, наприклад, якщо менеджер Макієнко отримує 3500 грн. за умов досягнення своїх місячних цілей, менеджер Токміленко, цілі та практичні завдання якого повністю співпадають із роботою Макієнко, він має також отримувати 3'500 за умов досягнення аналогічних результатів із Макієнком.

За даними досліджень [3, с.171], персонал є надзвичайно чутливим до будь-яких проявів внутрішньої дискримінації. Тому несправедливі, з точки зору співробітників, дії керівництва підбивають мотивацію співробітників та суттєво зменшують їх довіру вищому керівному складу та лояльність підприємству.

Останній принцип, якого слід дотримуватися при розробці, нарахуванні та обліку заробітної плати – це впровадження всеохоплюючої, релевантної та стратегічно спрямованої системи показників, що є базисом для нарахування щомісячної ставки кожному окремому співробітнику/бригаді/підрозділу.

Так, наприклад, уявімо, що перед менеджером з продажів кабельної продукції керівництво поставило певну місячну або квартальну суму з реалізації, при досягненні якої він отримає максимальну винагороду у якості підвищеної заробітної оплати або спеціального бонусу. Звичайно, що цей співробітник з першого ж місяця роботи такої схеми оплати намагатиметься використати всі можливі способи для виконання планового завдання. Тобто, відповідна політика сприяє підвищенню тиску на клієнтів, рекламу найдорожчих видів продукції, неетичної та недальньогоглядної поведінки з боку персоналу, оскільки такий індикатор як плановий грошовий потік спрямований лише на короткотермінову прибутковість, замість сприяння забезпечення задоволення покупців від наданого фірмою сервісу або ж споживання її продукції.

Однак наведений приклад не виключає можливості стратегічного впровадження сучасних метрик нарахування та обліку заробітної плати, таких, які, наприклад, враховують рівень виконання поставлених завдань або особистісний внесок у досягнення корпоративних цілей [16, с.270-272]. Якщо рівень оплати праці згаданого вище менеджера з продажів би залежав від кількох факторів, таких як: продажі у наступному місяці/кварталі, сума щорічних особистих реалізацій, прибутковість компанії впродовж наступного року, рівень задоволеності клієнтів тощо. Варіативність ключових показників ефективності та критеріїв для оцінки роботи персоналу також скорочує можливість підробити результати або обманути

систему, оскільки виконувана робота оцінюється комплексно та з урахуванням потенційної ефективності.

Таким чином, показники, які обираються ключовими для оцінки діяльності кожної категорії співробітників здатні або розвивати стратегічне мислення персоналу та стимулювати сумлінну працю, або сприяти короткотерміновій користі та зниженню конкурентоспроможності бізнесу.

Підбиваючи підсумки, важливо виділити 3 групи чинників (табл.1), які обов'язково необхідно враховувати керівництву визначаючи базис для нарахуванні заробітної плати персоналу.

Отже, дотримання перелічених нижче критеріїв впливає на зміну суто матеріалістичної ролі грошового фактора та дозволяє ефективно інтегрувати метрику обліку заробітної плати не лише у корпоративну програму мотивації, а й в генеральну програму управління ефективністю підприємства.

Таблиця 1

Основні критерії для визначення рівня заробітної плати, що забезпечують нейтралізацію демотивуючої функції грошей

| Критерій | Стимулююча дія |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Зовнішня та внутрішня відповідність оплати праці | Забезпечення відчуття справедливості, важливості виконуваної роботи та індивідуального підходу до оцінки результатів |
| 2. Варіативність та комплексність показників, на базі яких визначається розмір компенсації за витрачені зусилля | Віддзеркалення сенсу виконуваних завдань щодо досягнення корпоративних цілей з урахуванням політики, цінностей та місії підприємства |
| 3. Забезпечення вищого рівня середньої заробітної плати у порівнянні із конкурентами | Підтримка відчуття соціальної захищеності та першочерговості людського капіталу, зміна фокусу персоналу із матеріальної у трудову площину |

Висновки і перспективи подальших розробок. Аналізуючи весь викладений вище матеріал, можна побачити, що менеджмент звертається до використання грошових компенсацій як зовнішнього мотиватора лише у випадку максимальної демотивації персоналу. Тобто, коли співробітникам не цікава виконувана робота, вони не цінують свого роботодавця та виконують посадові обов'язки лише для отримання оговореної винагороди. Тож, якщо персонал певного підприємства складається із таких особистостей, керівництво може ефективно використовувати грошове стимулювання для досягнення короткотермінової продуктивності.

Та коли людський фактор визначається однією з головних конкурентних переваг підприємства, питання оплати праці закривається одразу після підписання трудового контракту. Іншими словами, сама робоча атмосфера має сприяти розвитку, зростанню та результативності кожного окремого співробітника, де заробітна плата – це справедливе відображення власної ефективності за певний проміжок часу. Таким чином, отримання задоволення від роботи та розкриття свого потенціалу в рамках виконуваних обов'язків (тобто, власне, гідне виконання роботи) забезпечуватиме отримання достойної компенсації за витрачені зусилля. Саме у цьому випадку, заробітна плата виступатиме в ролі платформи, яка стимулює автономію, цілеспрямованість та майстерність – інтегральні елементи внутрішньої мотивації.

Подальші дослідження мають охоплювати розробку трьох згаданих вище елементів (автономії, цілеспрямованості та майстерності) у практичному аспекті, обґрунтування методики їх вимірювання та оцінки та надання практичних рекомендацій щодо інтеграції системи оплати праці із мотиваційної політикою та системою управління ефективності підприємством.

Література

1. Фидельман Г. Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 186 с.
2. Attacking the corporate gravy train // the Economist. – 2009. – May 30th – June 5th. – P. 71–73.
3. Pink H. D. Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us / Daniel H. Pink. – Great Britain: Canongate Books Ltd., 2010. – 242 p.
4. Костенчук И. Мотивация труда в период изменений в компании / Илья Костенчук // Кадровик Плюс. – 2010. – №10. – С. 39–46.
5. Усатенко О. В. Адаптація системи мотивацій персоналу виробничого підприємства в залежності від управління ефективністю / О. В. Усатенко, Д. А. Скрипкіна // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2009. – № 257. – С. 1154–1159.
6. Назаренко В. В. Підвищення ефективності функціонування промислових підприємств на основі управління персоналом: дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук: спец. 08.00.04 / Владислав Володимирович Назаренко. – Донецьк, 2007. – 210 с.
7. Степанова Л. Разработка эффективной системы оплаты труда / Л. Степанова // Кадровик Плюс. – 2010. – № 10. – С. 47–53.
8. Медведєв В. С. Організування системи мотивації у складальному виробництві приладобудівного підприємства / В. С. Медведєв // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 684. – С. 123–130.
9. Ryan M. R. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being / R. Ryan, E. Deci // American Psychologist. – 2000. – № 5. – P. 68–78.
10. Матяш І. Формування сучасних методів стимулювання персоналу на підприємстві / І. Матяш: матеріали I Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2010 (Львів, 25-27 листопада 2010р.) / М-во освіти і науки України, Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів: “Львівська політехніка”, 2010. – 268 с.
11. Додонов О. В. Продуктивність та оплата праці в Україні: аналіз та оцінка в динаміці: [монографія] / О. В. Додонов, під заг. ред. д.е.н., проф. В.М. Гончарова. – Донецьк: СПД В.С. Купріянов, 2007. – 200 с.
12. Скрипкіна Д. Intrinsic Motivation: Tendency or Necessity / Д. Скрипкіна: матеріали I Міжнародної конференції молодих вчених ЕМ-2010 (Львів, 25-27 листопада 2010р.) / М-во освіти і науки України, Національний університет “Львівська політехніка”. – Львів: “Львівська політехніка”, 2010. – 268 с.
13. Reeve J. Understanding Motivation and Emotion / J. Reeve. – Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005. – 576 p.
14. Generations X, Y, Z and the Others [Електроний ресурс] / William J. Schroer. – Режим доступу: <http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation3.htm>.
15. Akerlof G. A Near Rational Model of the Business Cycle with Wage and Price Inertia / G. Akerlof, J. Yellen // Quarterly Journal of Economics. Volume C. – 1985. – №100 (suppl.). – P. 823–838.
16. Усатенко О. В. Інноваційна методика обчислення заробітної плати персоналу виробничих підприємств / О. В. Усатенко, Д. А. Скрипкіна // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 684. – С. 268–273.