

## АНАЛІЗ УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ КЕРІВНИЦТВА: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

*А.О. Познанська, аспірант,*

*Сумський державний університет, м. Суми*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Завдання створення якісної системи стимулювання керівництва на промислових підприємствах стояла актуально завжди. Хоча в період спаду вітчизняної економіки вона відійшла на другий план. Зараз разом із процесами економічного зросту і відносній стабілізації в економіці помітний суттєвий перелом у цій сфері. Державні, приватні, корпоративні підприємства гостро відчули, що розвиток і успіх функціонування підприємства неможливі без інтеграції в зусилля по пошуку сучасних ефективних систем стимулювання праці. У той же час вітчизняний та зарубіжний досвід з практики впровадження різних форм стимулювання праці набули широкого значення, їх методи та досвід мотивації можуть бути успішно перенесені на підприємства після певної адаптації до умов функціонування останніх.

### АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем у сфері формування та функціонування систем стимулювання присвячені роботи як вітчизняних вчених: В.П. Москаленка [1-2], Д.Ю. Іванова [3], Д. Попова [4], М. Дряхлова [5] ін., так і зарубіжних – Фредеріка Моргенсона, Стефена Гампгрея [6] та ін. У роботах викладені методичні та теоретичні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання різних категорій персоналу, а також практичний досвід використання різних систем стимулювання. Однак перелік питань, присвячених аналізу, порівнянню впроваджених систем саме для керівництва, а також їх основних сильних сторін на сьогодні лишається відкритим.

**Метою статті** є аналіз практичного досвіду впровадження систем стимулювання менеджерів на вітчизняних та зарубіжних підприємствах, виокремлення їх основних переваг та недоліків.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Система стимулювання керівництва в цілому, включаючи положення про заробітну платню та додаткові виплати, має відповідати таким вимогам:

- ясність і конкретність,
- чітке визначення кола посадових обов'язків та компетенцій;
- наявність системи об'єктивної оцінки результатів праці;
- установлення розміру заробітної плати залежно від складності виконуваної роботи та ступеня відповідальності;
- установлення відповідності заробітної плати як індивідуальним результатам роботи менеджера, так і результатам роботи компанії;
- рівна оплата робіт однакової складності в різних підрозділах підприємства (мова йде про базову оплату);
- прозорість та розуміння менеджерами даної системи.

Основний принцип організації системи стимулювання в бізнесі – індивідуальний підхід до визначення розміру матеріальної винагороди менеджерів на основі системності, чіткого обґрунтування критеріїв та процедури оцінки результатів праці керівника та виконання ним його посадових обов'язків. При цьому важливо враховувати ряд додаткових факторів: кінцеві результати роботи підприємства, індивідуальний вклад менеджера, ефективність, продуктивність та якість праці.

Відомо, що пріоритетним і водночас найбільш дискусійним напрямком у

методиці розвитку систем стимулювання займає науково обґрунтоване формування відповідних показників. Це – стрижнева проблема усього механізму стимулювання. Його ефективна організація можлива тільки за умови реально працюючих оціночних показників, що відображають не тільки характер виробництва, але й напрямки його прогресивного розвитку. Правильна оцінка діяльності – важливий елемент системи управління виробництвом, основа забезпечення економічної відповідальності менеджерів за результати діяльності, матеріальної зацікавленості в їх зростанні та підвищенні ефективності праці [7, с.23].

Виходячи з вищесказаного, проаналізуємо конкретні системи стимулювання керівників за такими критеріями: наявність оціночних показників та об'єктивність оцінки діяльності, наявність нематеріальної складової стимулювання.

У таблиці 1 представлений аналіз вітчизняних систем стимулювання.

Аналізуючи таблицю, можна сказати, що найбільш об'єктивна оцінка діяльності пропонується в системах стимулювання Москаленка В.П. і Е. Хея.

Систему стимулювання, орієнтовану на власність бізнесу, в наших умовах використовувати небажано у зв'язку із зовнішніми економічними факторами.

Що стосується моделі Іванова, то вона має право на життя, але на сьогоднішній день не є оптимальною через складність стимулювальної функції та показників, які вводить Іванов. Дана модель може бути апробована на підприємстві, але спочатку як науковий експеримент чи дослід, оскільки модель потребує практичного підкріплення.

Щодо нематеріальної складової стимулювання, то в усіх цих системах вона відсутня взагалі – це не означає, що підприємства її не використовують, але вона не є в основі системи, що, на мою думку, є негативною стороною. При цьому, якщо говорити про категорії стимулювання [8], то дані системи використовують тільки першу категорію – фінансові та економічні стимули, а такі стимули, як професійні, трудові, престиж та соціальний статус, а також стимули, пов'язані з кар'єрою, в даних системах не фігурують узагалі, що також є недоліком вітчизняних систем стимулювання керівництва.

Розглянемо практичний досвід зарубіжних компаній із упровадження систем стимулювання менеджерів.

**Система PFP в США.** Для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності співробітника і розміру одержуваної ним зарплати використовується система "Pay for Performance" - "плата за виконання" (далі, для зручності - PFP). Під PFP розуміють вживання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, одержувана керівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у виконанні діяльності [9]. Це конкретно виражається в системі гнучкої оплати праці, системі змінної оплати, системі "fat cat". Згідно з даними, одержаними у 1999 р. 23rd Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey, за попередні шість років відсоток засобів, які компанії спрямовували на PFP-програми, збільшився на 50%.

Існує безліч типів гнучких схем оплати праці. Розглянемо основні з них.

1. *Комісійні.* Це, мабуть, найпростіша й одночасно найстаріша PFP-схема. Комісійні є найбільш "прямою" PFP-схемою, пік їх популярності, безумовно, залишився у минулому (так, з великих рекламних компаній США їх використовує тільки Walt Disney Co.)

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз вітчизняних систем стимулювання праці керівників

Назва	Система матеріального стимулювання за трудовим вкладом В.П. Москаленка	Система управління по цілям. Методика Э. Хей та використання КРІ <sup>1</sup>	Теоретична модель матеріального стимулювання Д.Ю.Іванова	Система стимулювання, орієнтована на вартість бізнесу – участь у власності та опціонні програми
Короткий опис системи	Показник преміювання – рівень досягнень у порівнянні з нормативами (НПМ). Наявність системи напружених планів. Розроблена шкала преміювання керівників, посадових окладів за фактично відпрацьований час: за досягнення додатково за кожну 0,01 пункту збільшення цього рівня	Систематичний і організований підхід, що дозволяє менеджменту фокусуватися на досягненні цілей та досягати найкращого результату з допомогою доступних ресурсів. Головні моменти: основні цілі (2-3) на період, визначення ключового показника ефективності(КРІ) досягнення кожної цілі, визначення вагомості тої чи іншої мети в загальній сумі преміювання	Функціональна модель матеріального стимулювання, що дозволяє здійснювати проектування узгоджених механізмів преміювання з урахуванням інтересів роботодавця і працівника. Умови функціонування - система напружених планів, наявність коефіцієнта стимулювального впливу $Q_m$ , введення змінного безрозмірно керувального параметра $k$	В основі – довгострокова мотивація, виходячи зі стратегічного розвитку. Продаж акцій за заниженою ціною менеджерам або їх преміювання акціями підприємства з метою отримання майбутнього доходу за рахунок збільшення виплат за цінними паперами (дивідендів) та росту вартості компанії
Переваги	1. Наявність шкали преміювання, її наглядність та ясність. 2. Використання НПМ, які створюють економічні умови, що сприяють максимальному використанню резервів виробництва та підвищенню його ефективності. 3. Обґрунтування планів за допомогою НПМ	1. Використання КРІ дозволяє мати об'єктивну основу для преміювання. 2. Зрозумілість для керівництва, наглядність. 3. Передбачає раціональне планування та оптимальне використання ресурсів компанії	1. Досягнення інтересів роботодавця і менеджерів. 2. Наявність системи напружених планів. 3. Можливість визначення області узгодження і неузгодження роботодавця і менеджменту, що позитивно впливає на стимулювання	1. Підвищене почуття залучення до бізнесу підприємства - додаткова мотивація. 2. Мотивація менеджерів на ріст вартості компанії
Недоліки	1. Побудові шкали має передувати велика робота щодо аналізу конкретних виробничих умов, наявного середнього рівня використання виробничих можливостей підрозділів, якості продукції, наявності засобів фонду матеріального заохочення. 2. Складність визначення НПМ для підрозділів, які не виробляють продукт (маркетинговий відділ, інформаційна робота і т.д.)	1. Необхідність апробації та адаптування до існуючих на підприємстві умов. 2. Оскільки система передбачає наявність цілей не тільки для керівників, а й для кожного співробітника, то вона має пов'язувати цілі окремого працівника з цілями підприємства. Тут з'являється проблема складності контролю та розроблення методичної бази – додаткові затрати на навчання	1. Складність у визначенні коефіцієнта стимулювального впливу $Q_m$ . 2. Немає чіткої основи для визначення конкретного значення введеного змінного безрозмірно керувального параметра $k$ , так як ми можемо визначити тільки область. 3. Чисто теоретична модель, яка ще не пройшла апробації на практиці	1. Залежність від розвитку подій на ринку. 2. Недостатня законодавча база. 3. Розвиток сучасного фондового ринку в Україні не дозволяє компаніям широко впроваджувати опціонні програми. 4. Залежність від зовнішніх факторів. 5. Різний досвід підприємств, що впровадили дану систему – безліч негативних наслідків

<sup>1</sup> КРІ (key performance indicators) – ключовий показник ефективності

2. *Грошові виплати за виконання поставлених цілей.* Це найпоширеніший тип PFP-планів (за деякими даними, винагороди такого роду використовує 61% компаній, що застосовують PFP). Так, наприклад, в компанії United Airlines Inc., починаючи з 2000 р., розмір винагород, які одержують менеджери компанії, частково залежить від задоволеності працею рядових співробітників UAI. Ця задоволеність вимірюється незалежною аудиторською організацією.

3. *Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того або іншого менеджера.* По-перше, це можуть бути спеціальні премії, виплачувані співробітникам за володіння певними навичками, гостро необхідними компанії зараз (так звані hot skills). По-друге, це можуть бути премії за відданість компанії, які одержують керівники, що пропрацювали в організації певну кількість часу. Такі премії можуть виплачуватись і фахівцям, звільнення яких є дуже небажаним для компанії. По-третє, це можуть бути премії "зіркам" компанії.

4. *Програми розділення прибутку.* За такої схеми співробітники одержують певний відсоток прибутку компанії.

5. *Акції та опціони на їх купівлю* [5].

Плюси PFP очевидні. Тісний зв'язок винагороди, яку отримує менеджер, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику і компанії. Дослідження американських вчених доводять, що типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність від 5 до 49%, а доходи співробітників - на 3 - 29%. Менеджер дістає можливість заробити більшу кількість грошей за умови якісної роботи, а також орієнтири для оцінки своєї ефективності. Компанія ж отримує мотивованих керівників: люди прагнуть зробити більше, щоб отримати більше, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові співробітники з відповідною філософією.

Якщо говорити про застосування даної схеми на вітчизняних підприємствах, то необхідно пам'ятати про недоліки даної системи. Перше – це відсутність стабільного посадового окладу – скільки зробив, стільки й заробив, що дуже часто демотивує та породжує страх не виконати завдання та не отримати заробітної плати. Друге – складність розроблення показників – за що саме ми платимо, адже в кожній компанії вони будуть свої, тому виникає необхідність розроблення до 60% системи, адаптуючи її до умов підприємства. А тут доцільно використати й інші схеми для створення оптимального варіанта, тобто систему PFP в чистому вигляді скопіювати ефективно на вітчизняне підприємство просто неможливо.

Основна критика в бік даної системи з боку зарубіжних вчених:

- відсутність чітких показників «добре виконаної роботи»;
- на думку деяких дослідників, PFP завдає непоправного удару по командній роботі, породжує непотрібну конкуренцію.

Хоча в даній системі чітко простежується бік нематеріальної мотивації, що є необхідним для існування системи стимулювання керівників.

Проаналізуємо концепції стимулювання менеджерів у компаніях Німеччини.

**Дойче Банк (Deutsche Bank AG).** До системи стимулювання після її перебудови в 1999 р. входять три складові:

1) *Key Executive Equity Plan (KEEP).* Стимулювання вищого менеджменту концерну (2600 осіб). Оцінка ефективності діяльності менеджменту прив'язана до ринкової ціни акцій концерну, скоректованих на індекс — модель фантом-акцій:

$$TSR = \text{Капіталізація рік 1} + \text{Дивіденди} / \text{Капіталізація рік 0} - 1,$$

де TSR - повернення на акцію (Total Shareholder Return);

$$RTSR = 1 + \text{TSR} / 1 + \text{Index} - 1,$$

де RTSR – відносне повернення на акцію (Relative Total Shareholder Return); Index - індекс коригування.

Винагорода виплачується у разі позитивного значення RTSR.

2) *Mid-term Incentive (MTI).* Дана винагорода мотивує менеджмент підприємств, що входять до концерну. Таким чином, вона доповнює мотивацію вищого менеджменту на зростання капіталізації. Застосовується підхід орієнтації на один показник — економічний прибуток підприємства, або інакше - додану вартість, що згенерувала підприємством, підрозділом. Вимірювання є зваженим, і винагорода виплачується залежно від ступеня виконання показника. Проте існує обмеження на виплату — максимально досяжна премія.

3) *Річний бонус.* Виплачується після закінчення року або проекту відповідно до виконуваних завдань і рівня виконання.

Дана система з 3 елементів діє як єдине ціле і спрямована на збільшення капіталізації концерну [4].

**Ауді АГ (AUDI AG).** Одним із вдалих прикладів мотивації працівників і частини менеджменту компанії є система стимулювання «Ауді», введена в 1993 р. Складається з оцінки чотирьох показників, що становлять інтегральний показник:

- рентабельності продажів (вага 70%);
- продуктивності (10%);
- якості (10%);

- відсутність на робочому місці (10%).

Вимірювання досягнення поставленого показника проводиться зваженим методом.

**Люфтганза АГ (Lufthansa AG).** У 1995 р. менеджменту і працівникам компанії як додаткова премія було запропоновано декілька варіантів:

- грошові кошти у розмірі 500 ДМ;
- 30 акцій (вартість на ринку 672 ДМ);
- 50% знижка за придбання 70 акцій (потенційний прибуток 784 ДМ).

Як обмеження був уведений 6-річний термін заборони на продаж придбаних акцій. 51% працівників підприємства вибрали як винагороду грошові засоби і 49% — одну з двох програм за акціями.

У 1996 р. були запропоновані такі варіанти:

- 500 ДМ;
- акції (вартість на той момент 625 ДМ);
- участь у програмі LH-Chance у розмірі 750 ДМ.

Програма LH-Chance є передачею акцій працівнику компанії (частина з яких є премією працівника і решта частини — за рахунок кредиту від «Люфтганзи»). Упродовж програми працівник має всі права власника компанії, одержує дивіденди. Після закінчення програми він вирішує, чи погасити самому кредит, наданий компанією, чи віддати акції для погашення кредиту.

Необхідно зазначити, що дана система стимулювання активно критикувалася яєрез недоліки всіх опційних програм (прибуток за рахунок кон'юнктури ринку, відсутність ризику під час падіння курсу). Тому в 1997 р. був уведений індекс, на який коректувалася ціна покупки опціону. Оскільки індекс авіакомпаній Європи відсутній, то було вирішено об'єднати курси акцій найбільших компаній Європи (за ознаками прибутку, дивідендів, прав акціонерів). До нього увійшли: «Британські авіалінії» (з вагою 50%), Свіссейр (20%); КЛМ (30%)[4].

#### ВИСНОВКИ

Ми розглянули ряд упроваджених систем стимулювання як на вітчизняних підприємствах, так і за кордоном. Як бачимо з поданих прикладів зарубіжних систем, компанії не дотримуються якої-небудь методики у вживанні систем стимулювання. Для кожної існує свій набір суб'єктивних причин, і оптимізація вигод та втрат від цих причин приводить до певної системи стимулювання. Складно говорити, що можна взяти якусь із апробованих на зарубіжних підприємствах систем і впровадити у нас у країні, оскільки будь-яку, навіть найоптимальнішу систему потрібно адаптувати до підприємства з урахуванням не тільки особливостей цього підприємства, але і особливостей управлінського (і не тільки) персоналу, який там працює.

Якщо порівнювати системи, що застосовуються на вітчизняних підприємствах та зарубіжних, можна сказати, що закордонні підприємства у системах стимулювання застосовують набагато більше схем додаткового стимулювання, які вже сьогодні можна запозичити та адаптувати до наших умов. Як бачимо, гостро постає питання з наявністю в системі стимулювання оціночних показників, які досить активно впроваджуються в Німеччині і доводять ефективність і наочність їх використання.

На сьогоднішній день цікавим прикладом може служити українська компанія «Баланс-клуб», яка запровадила систему оплати праці на основі статистики і ввела показник ЦКП – цінний кінцевий продукт – як для компанії в цілому, так і для кожного відділу. Звичайно, були труднощі з визначенням ЦКП, і керівникам довелося добре попрацювати, доки організаційна схема була представлена для всього загалу. Але це дало можливість зацікавити персонал досягати необхідного результату: коли співробітники зрозуміли, яким цей результат повинен бути, у них виник інтерес до того, що вони роблять, з'явився елемент азарту. З'явилося розуміння всього процесу в цілому. Наступна перевага – завдяки ясності однозначності вимог до результатів кожного підрозділу зникла практика «напівфабрикатів» [10, с.4-6]. Цей наочний приклад може бути основою для побудови багатьох систем стимулювання керівників.

Проаналізувавши ефективність функціонування систем стимулювання як на вітчизняних підприємствах, так і за кордоном, можна виділити основні компоненти, які має включати в себе будь-яка система стимулювання менеджерів:

- 1) мінімальний фіксований посадовий оклад;
- 2) система додаткової винагороди (її якість може підвищити ефективність роботи підприємства до 50%);
- 3) введення додаткових нематеріальних компонентів стимулювання;
- 4) обов'язковий щорічний перегляд ефективності існуючої системи та атестація керівників.

Якщо говорити про конкретні системи, то можна з упевненістю стверджувати, що зарубіжні системи є досить складними для використання на вітчизняних підприємствах сьогодні, багато з них базується на використанні опційних програм, які не є апробованими на вітчизняних підприємствах.

Досить цікавими є для аналізу система стимулювання В.П. Москаленка та система Є. Хейя. В рамках ВАТ «СНВО ім. Фрунзе» перша система використовувалась у 80-90-х роках, а система Є.Хейя впроваджується сьогодні. Я вважаю, що найбільш оптимальним варіантом буде синтез даних двох систем в одну таким чином:

1. Постановка цілей повинна здійснюватися за системою напружених планів шляхом визначення

нормативів потенційних можливостей (НПВ).

2. Маючи розраховані НПВ, ми визначаємо 2-4 основні цілі для кожного менеджера.

3. Розробляємо КРІ з кожної мети з урахуванням (!) розрахованих НПВ.

4. Визначаємо вагомість кожної мети в загальному розмірі преміювання.

5. Розробляємо шкалу преміювання менеджерів кожного рівня із врахування розрахованих мінімальних оптимальних розмірів преміювання.

6. Проводимо перегляд системи, її апробацію на одному з підрозділів підприємства.

Дуже важливим моментом на етапі впровадження нової системи є інформаційна політика. Обов'язково потрібно забезпечити зворотний зв'язок для того, щоб персонал відчував, що його думка дуже важлива і що вище керівництво намагається створити потужну основу для трудової мотивації, для ефективнішої роботи управлінців і для використання максимально можливого потенціалу підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна з упевненістю сказати, що на сьогодні ідеальної оптимальної системи стимулювання праці не існує. Підприємство повинне вкласти немало зусиль, щоб організувати ефективну систему стимулювання управлінського персоналу.

## SUMMARY

### THE ANALYSIS OF INTRODUCTION OF MANAGEMENT STIMULATION SYSTEMS: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

*A.O. Poznanska,*

*Sumy State University, Sumy*

*Practical experience of stimulation systems of managers introduction at the domestic and foreign enterprises is analyzed, their basic advantages and lacks is allocated. The basic components of management stimulation system are deduced, and also stimulation systems of Moskalenko V. P. and E.Hey are synthesized in one, which is more optimum and effective.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Москаленко В.П. Хозрасчетный механизм предприятия в условиях самофинансирования / В.П. Москаленко. – М.: Машиностроение, 1988. – 128 с. – (Предприятие – самостоятельность и ответственность).
2. Москаленко В.П. Творческая инициатива и конечный результат / В.П. Москаленко, М.Ф. Балан. – М.: Экономика, 1987. – 109 с.
3. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) / Васильева О.Н., Засканов В.В., Иванов Д.Ю., Новиков Д.А. – М.: ЛЕНАНД, 2007. – 288 с.
4. Попов Д. Мотивация руководителей [Электронный ресурс] / Д. Попов // Журнал "Управление компанией" (Издается в России). – 2003. - №5. Режим доступа к статье: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm079.html>
5. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Электронный ресурс] / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Режим доступа к статье: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_465/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_465/)
6. Morgenson Frederick P. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work / Frederick P. Morgenson, Stephen E. Humphrey // Journal of Applied Psychology. – 2006. - №6. – 11-21с.
7. Давыдов С. Не мешайте мне работать/ С. Давыдов // «Олимп-Бизнес», 2008. – 100 с.
8. Познанська А.О. Стимулювання менеджерів середньої ланки: особливості, критерії побудови системи / А.О. Познанська // Наука й економіка. – 2010. - №3.
9. Wikipedia – the free Encyclopedia (Вільна інтернет-енциклопедія) [Електронний ресурс] [http://en.wikipedia.org/wiki/Pay\\_for\\_performance](http://en.wikipedia.org/wiki/Pay_for_performance).
10. Палій О. Нова система оплати праці у ВКК «Баланс-Клуб»: від кожного – за здібностями, кожному – за результатами/ О. Палій // Практика управління. - 2007. - №12. - С. 4-7.

*Надійшла до редакції 20 грудня 2010 р.*