

- 2.1. Цілі та функції мотиваційного менеджменту.
- 2.2. Посадові особи, які реалізують функцію мотивації на підприємстві.
- 2.3. Правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Завдання для індивідуальної роботи
Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ цілі та функції мотиваційного менеджменту;
- ✓ завдання працівників служби персоналу та керівників структурних підрозділів у мотиваційному менеджменті;
- ✓ структуру та чисельний склад працівників структурного підрозділу, який займається вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту;
- ✓ правове та науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту;

уміти

- ✓ формулювати цілі та визначати перелік функцій мотиваційного менеджменту;
- ✓ розподіляти завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби персоналу та керівниками структурних підрозділів;
- ✓ формувати структуру та визначати чисельність працівників структурного підрозділу, який займається вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту;
- ✓ визначати перелік законодавчих актів і методичних документів, норми та положення яких необхідно враховувати під час розв'язання завдань з мотиваційного менеджменту.

2.1. ЦІЛІ ТА ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мотивацію, як ми вже зазначали, можна розглядати як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації з метою досягнення особистих та організаційних цілей.

Мотиваційний менеджмент як складова корпоративного менеджменту має сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства, таких як:

- збільшення прибутку від продажу продукції або надання послуг;

- підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг);
- виробництво та реалізація продукції чи послуг у потрібному обсязі та відповідної якості;
- підвищення продуктивності праці, зокрема за рахунок запровадження нових технологій, раціоналізації трудових процесів тощо.

Система мотиваційного менеджменту сприяє досягненню цілей підприємства за рахунок посилення трудової активності працівників, узгодження їхніх кар'єрних планів зі стратегією розвитку підприємства, підвищення якості виконання робіт і обов'язків, поліпшення кількісних результатів праці, зростання компетентності працівників тощо.

Управління мотивацією працівників має свою специфіку на кожному підприємстві, що зумовлено низкою чинників:

- чисельністю й структурою персоналу;
- формою власності та організаційно-правовою формою підприємства;
- видом економічної діяльності, специфікою діяльності підприємства;
- етапом розвитку бізнесу;
- особливостями корпоративної культури;
- настановами та пріоритетами власників і керівництва тощо.

Наведемо орієнтовний перелік **функцій мотиваційного менеджменту**:

- 1) розроблення компенсаційної політики та стратегії підприємства;
- 2) формування компенсаційного пакета на підприємстві;
- 3) визначення оптимальних співвідношень у розмірах різних складових компенсаційного пакета різних категорій і професійних груп працівників для забезпечення об'єктивної диференціації винагороди;
- 4) оцінювання посад і формування грейдів (аналіз робіт і складання описів посад, визначення факторів оцінювання посад і робіт та установа їх вагомості, оцінювання посад і робіт за ключовими факторами, формування грейдів);
- 5) розроблення (удосконалення) тарифних умов оплати праці (розроблення тарифної сітки, схеми посадових окладів залежно від обраного підходу до проектування основної заробітної плати, визначення тарифної ставки робітника першого розряду);
- 6) проведення ринкових оглядів заробітних плат, використання інформації про ринкові ставки заробітної плати під час формування параметрів оплати праці;
- 7) розроблення основних положень щодо преміювання працівників за основні результати праці (визначення цілей преміювання персоналу, розроблення умов і показників преміювання працівників різних категорій і професійних груп, розроблення шкали розмірів премій залежно від рівня виконання показників преміювання, установа періодичності преміювання різних категорій персоналу, визначення підстав для зниження розмірів чи позбавлення премій, розроблення преміального положення);
- 8) розроблення основних положень щодо організації преміювання працівників за результатами роботи за рік (визначення розміру щорічних премій, розроблення шкали диференціації розмірів щорічних премій, правил розподілу преміального фонду між структурними підрозділами залежно від результатів їх

роботи у звітному році та між працівниками, розроблення підстав для підвищення, зниження розмірів чи позбавлення премій за підсумками роботи за рік);

9) розроблення порядку встановлення доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів (формування переліку та встановлення порядку нарахування й розмірів доплат і надбавок відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів, розроблення шкали диференціації розмірів окремих надбавок і доплат);

10) розроблення порядку встановлення та розмірів гарантійних і компенсаційних виплат (формування переліку гарантійних і компенсаційних виплат відповідно до трудового законодавства, угод різних рівнів і компенсаційної політики підприємств-конкурентів, проведення індексації заробітної плати працівників, визначення суми компенсації втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати, розроблення умов і порядку надання гарантій за невідпрацьований час і визначення розміру виплат, установа гарантій працівникам та обчислення заробітної плати за час щорічної відпустки);

11) формування соціального пакета на підприємстві (визначення оптимальної структури соціального пакета відповідно до потреб та інтересів працівників, фінансових можливостей підприємства та компенсаційної політики підприємств-конкурентів, визначення оптимального підходу до встановлення соціальних виплат і заохочень, формування набору соціальних виплат і заохочень згідно з обраним підходом);

12) розроблення програм участі персоналу в прибутку (обґрунтування доцільності використання програм участі персоналу в прибутку підприємства, визначення умов і порядку виплати заохочень з прибутку, визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства, розроблення правил розподілу частини прибутку між працівниками);

13) розроблення програм участі персоналу в акціонерному капіталі (обґрунтування доцільності використання програм участі персоналу в акціонерному капіталі, визначення правил і критеріїв розподілу акцій між працівниками, формування основних положень дивідендної політики підприємства, розроблення порядку виплати доходів від участі працівників у власності підприємства);

14) розроблення положення про оплату праці персоналу;

15) формулювання основних положень щодо оплати праці в колективному договорі;

16) формулювання основних умов оплати праці в індивідуальному трудовому договорі;

17) обґрунтування доцільності запровадження персоналізованих умов оплати праці працівників;

18) розроблення засобів нематеріальної мотивації на підприємстві (заходів посилення мотивації з використанням особливостей корпоративної культури, програм службово-професійного зростання працівників з метою посилення їхньої мотивації, організація конкурсів, розроблення процедури нагородження переможців, програм інформування персоналу, методів заохочення працівників вільним часом і гнучким режимом праці);

19) організація проведення мотиваційного моніторингу (визначення конкурентоспроможності системи мотивації, оцінювання мотиваційного профілю працівників, розроблення рекомендацій щодо зміни стратегії, методів і процедур мотиваційного менеджменту за результатами моніторингу).

2.2. ПОСАДОВІ ОСОБИ, ЯКІ РЕАЛІЗУЮТЬ ФУНКЦІЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На більшості підприємств відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на *менеджерів з персоналу* чи *працівників служби персоналу*. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які займаються проектуванням компенсаційних пакетів, розробленням систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників. На окремих великих підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати. Керівництво інших підприємств перейменувало їх у відділи (служби, департаменти) компенсацій чи мотивації персоналу.

Структура відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу та чисельність її працівників визначаються штатним розписом підприємства. На чисельний склад і структуру відділу впливають такі чинники:

- загальна чисельність і структура персоналу підприємства;
- сфера діяльності підприємства;
- розміри підприємства, форма власності, організаційно-правова форма;
- фінансові можливості підприємства;
- складність і масштабність завдань з мотиваційного менеджменту;
- використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
- інформаційне й технічне забезпечення роботи працівників служби, зокрема автоматизація окремих функцій тощо.

Чисельність працівників, зайнятих вирішенням завдань з мотиваційного менеджменту, можна визначити на підставі нормативних документів. Серед них слід назвати такі:

- Методику розрахунку чисельності окремих категорій працівників на основі норм з праці, затверджену наказом Міністерства праці України від 4 вересня 2000 р. № 222;
- Міжгалузеві норми часу на роботи, що виконуються економістами з праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 вересня 2006 р. № 342.

На *середніх підприємствах* питання проектування компенсаційного пакета, розроблення систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників зазвичай вирішують окремі фахівці.

Відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (далі — КП) у сфері мотиваційного менеджменту можуть використовуватися такі **професійні назви робіт (посади)**:

— *законодавці, вищі державні службовці, менеджери (управителі)*: головний психолог, головний соціолог, директор з кадрових питань і побуту, начальник бюро організації праці та заробітної плати, начальник відділу кадрів, начальник відділу соціального розвитку, начальник відділу організації праці та заробітної плати (спільний код КП 1232), менеджер (управитель) з персоналу (код КП 1477.1);

— *професіонали*: економіст з праці, експерт з регулювання соціально-трудова відносин, фахівець з аналізу ринку праці (код КП 2412.2), соціолог, соціолог промисловий (спільний код КП 2442.2), практичний психолог, психолог (спільний код КП 2445.2);

— *фахівці*: технік з праці (код КП 3119), адміністративний помічник, інспектор з кадрів, інспектор з кадрів закордонного плавання, організатор з персоналу (спільний код КП 3423), інструктор з організаційно-масової роботи, фахівець з інтерв'ювання (спільний код КП 3439).

Перелік професійних назв робіт згідно з Класифікатором професій постійно переглядається, доповнюється новими посадами відповідно до вимог ринку праці, розвитку управлінських технологій, інноваційних тенденцій, а також у зв'язку з виникненням нових і розвитком наявних напрямів роботи фахівців з управління персоналом. Незважаючи на постійні доповнення Класифікатора професій, перелік професійних назв робіт потребує подальшого доопрацювання. Зокрема бракує професійних назв робіт (посад) щодо розроблення компенсаційної (мотиваційної) політики, розвитку корпоративної культури тощо.

Завдання працівників служби персоналу з мотиваційного менеджменту полягають у:

— розробленні загальних методів, правил, процедур щодо формування компенсаційного пакета, розвитку корпоративної культури тощо;

— створенні документаційного забезпечення, підготовці текстів корпоративного кодексу, колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку, положення щодо надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення про формування соціального пакета, штатного розпису, розпоряджень і наказів, інших положень та інструкцій;

— організації мотиваційного моніторингу, дослідженні конкурентоспроможності системи мотивації, оцінюванні мотиваційного профілю працівників;

— навчанні та консультуванні керівників з питань ефективності різних методів мотивування;

— організації корпоративних заходів, конкурсів;

— інформуванні працівників підприємства про умови оплати праці, посадового просування тощо.

Незважаючи на те, що проектування компенсаційного пакета, розроблення систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників покладається на працівників служби персоналу чи окремих фахівців з управління персоналом, до цього процесу долучаються або його контролюють *власники та перші керівники*.

Керівники можуть делегувати повноваження з управління процесом розроблення ефективної системи мотивації (чи лише здійснення контролю за цим процесом) своїм заступникам або іншим посадовим особам.

На *малих підприємствах* основні питання з управління персоналом, зокрема й мотивування працівників, керівник вирішує самостійно або делегує повноваження щодо вирішення цих питань іншим посадовим особам, приміром головному бухгалтеру, іншим керівникам.

Крім того, *керівники структурних підрозділів* великих і середніх підприємств відіграють головну роль у мотиваційному менеджменті, оскільки:

- безпосередньо мотивують підлеглих працівників;
- вносять пропозиції щодо підвищення посадових окладів (тарифних ставок), виплати премій (бонусів), установлення надбавок за професійну майстерність (високі результати праці), підвищення в посаді, зарахування до резерву на заповнення вакантних посад керівників, присвоєння почесних звань;
- створюють належні умови праці, сприятливу творчу атмосферу та соціально-психологічний клімат;
- організовують навчання підлеглих працівників безпосередньо на робочому місці, зокрема шляхом ускладнення робіт, доручення творчих, нестандартних завдань, залучення до розроблення та реалізації проектів, надання допомоги в освоєнні інноваційних технологій і методів роботи;
- делегують підлеглим працівникам необхідні повноваження для вирішення різноманітних завдань, залучають їх до прийняття рішень, що належать до компетенції структурного підрозділу, заохочують ініціативність і креативність у роботі тощо.

Завдання з мотиваційного менеджменту мають бути закріплені в документах, що регламентують діяльність відповідних посадових осіб: посадових інструкціях, паспортах чи описах посад.

Під час організації роботи з персоналом керівники можуть звертатися до першого керівника підприємства, працівників служби персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, зокрема його керівника, інших посадових осіб за фінансовою, юридичною, організаційною та методичною допомогою.

Слід пам'ятати, що згідно зі ст. 97 КЗпП України форми й системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат установлюються підприємствами самостійно в *колективному договорі* з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (територіальними/регіональними) угодами.

Колективний договір укладається з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників та повноважених ними органів (ст. 10 КЗпП України).

Відповідно до ст. 12 КЗпП України колективний договір укладається між власником або вповноваженим ним органом (особою), з одного боку, і первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності — з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів, з другого боку.

У зв'язку з цим *власник або вповноважений ним орган (особа) в односторонньому порядку не має права приймати рішення з питань оплати праці*. Ці питання мають бути узгоджені з первинною профспілковою організацією, а в разі її відсутності — з представниками, обраними на загальних зборах найманих працівників або вповноважених ними органів.

Підприємство також може вдатися до послуг незалежних консультантів чи консалтингових компаній. Найчастіше підприємства користуються консалтинговими послугами в разі формування компенсаційного пакета, зокрема соціальної його складової, проектування основної заробітної плати із застосуванням процедури грейдування, організації преміювання на основі системи управління ефективністю. Питання оплати праці підприємство може передати аутсорсинговим компаніям на повний чи частковий аутсорсинг.

2.3. ПРАВОВЕ ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Робота з людьми вимагає чіткої регламентації прав та обов'язків сторін соціально-трудових відносин і дотримання ними встановлених правил, норм і процедур. Для цього органи державного управління ухвалюють відповідні законодавчі акти, міністерства й відомства спільно з науково-дослідними організаціями розробляють нормативно-правові та науково-методичні документи (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації тощо).

Головним завданням нормативно-правової бази є регулювання соціально-трудових відносин, регламентація завдань та обов'язків, трудової поведінки, захист прав та інтересів працівників і роботодавців.

Правове забезпечення мотиваційного менеджменту передбачає такі процедури:

- розроблення та затвердження внутрішньокорпоративних нормативних актів;
- внесення змін і доповнень до нормативних актів відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- контроль дотримання норм чинного трудового законодавства.

Правове забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві здійснюють:

- керівник підприємства;
- керівник служби персоналу (відділу організації праці та заробітної плати, компенсацій, мотивації персоналу тощо);
- працівники служби персоналу (іншого відділу, який займається проектуванням компенсаційних пакетів, розробленням систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників) під час вирішення питань, які належать до їхньої компетенції;
- працівники юридичного відділу;

— інші посадові особи в межах наданих їм повноважень під час прийняття рішень, пов'язаних з мотивуванням працівників.

Правове забезпечення містить закони, положення, правила, інструкції, довідники, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління.

Правове забезпечення стосується у першу чергу матеріальних аспектів винагородження працівників.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

До основних законодавчих актів, що регламентують питання матеріальної мотивації, зокрема оплати праці, належать:

- КЗпП України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII;
 - Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР;
 - Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII;
 - Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III;
 - Закон України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР;
 - Закон України «Про індексацію грошових доходів населення» у редакції від 6 лютого 2003 р. № 491-IV;
 - Закон України «Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв'язку з порушенням строків їх виплати» від 19 жовтня 2000 р. № 2050-III;
 - Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII;
 - Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI;
 - Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 8 липня 2010 р. № 2464-VI та ін.
- Питання матеріальної мотивації, зокрема оплати праці, регламентують також акти Кабінету Міністрів України, зокрема:
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про визначення та застосування мінімальної заробітної плати в погодинному розмірі» від 5 травня 2010 р. № 330;
 - Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення індексації грошових доходів населення» від 17 липня 2003 р. № 1078;
 - Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення проведення компенсації громадянам втрати частини грошових доходів у зв'язку з порушенням термінів їх виплати» від 21 лютого 2001 р. № 159;
 - Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати» від 8 лютого 1995 р. № 100;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку оплати перших п'яти днів тимчасової непрацездатності внаслідок захворювання або травми, не пов'язаної з нещасним випадком на виробництві, за рахунок коштів підприємства, установи, організації» від 6 травня 2001 р. № 439;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28 червня 1997 р. № 695 та ін.

Серед актів інших органів державної влади, що регламентують питання матеріальної мотивації, слід виокремити:

— Інструкцію зі статистики заробітної плати, затверджену наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 р. № 5;

— Інструкцію про службові відрядження в межах України та за кордон, затверджену наказом Міністерства фінансів України від 13 березня 1998 р. № 59.

Матеріальна мотивація працівників підприємств, що фінансуються з бюджету, здійснюється на підставі актів Кабінету Міністрів України. Наведемо окремі з них:

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників президії Національної академії наук та її апарату» від 8 травня 2001 р. № 488;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці членів виборчих комісій» від 28 липня 2004 р. № 966;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці керівних працівників державних органів» від 30 червня 2005 р. № 510;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці Голови та членів Рахункової палати» від 30 червня 2005 р. № 519;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці Голови та заступників Голови Вищої ради юстиції» від 30 червня 2005 р. № 520;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці Голови, заступників Голови, секретаря та членів Центральної виборчої комісії» від 30 червня 2005 р. № 522;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці посадових осіб та працівників митної служби» від 31 травня 2006 р. № 767;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ» від 3 липня 2006 р. № 904;

— Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників державних нотаріальних контор та державних нотаріальних архівів» від 11 вересня 2007 р. № 1123 та ін.

Україною ратифіковано Європейську соціальну хартію та низку конвенцій МОП, які є частиною національного законодавства: Конвенцію МОП № 95 «Про захист заробітної плати», Конвенцію МОП № 100 «Про рівне винагородження чоловіків і жінок за рівноцінну працю», Конвенцію МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються», Конвенцію МОП № 132 «Про оплачувані відпустки», Конвенцію МОП № 140 «Про оплачувані учбові відпустки».

До нормативно-правової бази належать також документи, які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: колективний договір, положення щодо надання компенсаційного пакета, положення про оплату праці, преміювання, положення про надання одноразових заохочень, положення щодо формування соціального пакета, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис.

До нормативно-правової бази належать угоди, що укладаються на різних (державному, галузевому, територіальному/регіональному) рівнях для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників і повноважених ними органів.

Метою *науково-методичного забезпечення* є теоретичне осмислення найбільш складних проблем і питань з мотиваційного менеджменту, розроблення для підприємств практичних рекомендацій, методик, інструктивних матеріалів, довідників і консультування працівників щодо застосування таких розробок.

До науково-методичного забезпечення належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, який застосовується як базовий засіб організації заробітної плати.

Щодо *науково-методичного забезпечення проектування різних складових компенсаційного пакета*, то серед рекомендацій, затверджених Міністерством соціальної політики України (Міністерством праці та соціальної політики України), виокремимо такі:

— Методичні рекомендації щодо проектування основної заробітної плати з використанням грейдів, затверджені наказом Міністерства соціальної політики України від 24 лютого 2014 р. № 93;

— Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 13 серпня 2004 р. № 186;

— Рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23;

— Методичні рекомендації з розробки внутрішньовиробничих тарифних умов організації оплати праці працівників госпрозрахункових підприємств та організацій виробничої сфери, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 25 грудня 2003 р. № 348;

— Рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, за-

тверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31 березня 1999 р. № 44;

— Методичні рекомендації щодо запровадження погодинної оплати праці та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 16 квітня 1999 р. № 69.

Науковцями й працівниками Науково-дослідного інституту соціально-трудова відносин також розроблено такі методичні рекомендації:

— Типові методичні рекомендації щодо регулювання розмірів оплати праці керівників, їх заступників та керівників структурних підрозділів підприємств виробничої сфери на основі оцінки складності їх праці;

— Методичні рекомендації щодо розробки на підприємствах виробничої сфери положень щодо виплати винагороди за підсумками роботи за рік та за вислугу років;

— Методичні рекомендації щодо реалізації шляхів та напрямів збільшення фонду оплати праці та підвищення заробітної плати працівників підприємств виробничої сфери;

— Рекомендації щодо впровадження на підприємствах виробничої сфери бригадної організації та оплати праці в умовах колективного підряду;

— Проект концепції розробки та запровадження системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників.

Розроблення подібних продуктів є позитивним кроком у вирішенні проблем формування ефективної системи мотиваційного менеджменту.

Низку документів для науково-методичного супроводу мотивування працівників затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.



Резюме

Мотиваційний менеджмент як складова корпоративного менеджменту має сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства.

Функції мотиваційного менеджменту: розроблення компенсаційної політики та стратегії підприємства, формування компенсаційного пакета на підприємстві, розроблення тарифних умов оплати праці, проведення ринкових оглядів заробітних плат, розроблення основних положень з преміювання працівників, порядку встановлення доплат і надбавок, порядку встановлення та розмірів гарантійних і компенсаційних виплат, формування соціального пакета, розроблення програм участі персоналу в прибутку та акціонерному капіталі, засобів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві, організація проведення мотиваційного моніторингу та ін.

На більшості підприємств відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи. Структура відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу та чисельність її працівників визначаються штатним розписом.

На середніх підприємствах питання проектування компенсаційного пакета, розроблення систем оплати праці та нематеріальних методів мотивації працівників вирішують окремі фахівці.

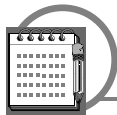
Завдання працівників служби персоналу з мотиваційного менеджменту полягають у розробленні загальних методів, правил, процедур, створенні документаційного забезпечення, організації мотиваційного моніторингу, навчанні та консультуванні керівників щодо ефективності різних методів мотивування, організації корпоративних заходів, конкурсів, інформуванні працівників підприємства про умови оплати праці, посадового просування тощо.

До процесу розроблення ефективної системи мотивації працівників долучаються або його контролюють власники та перші керівники. На малих підприємствах основні питання щодо мотивування працівників керівник вирішує самостійно або делегує повноваження з вирішення цих питань іншим посадовим особам.

Керівники структурних підрозділів відіграють головну роль у мотиваційному менеджменті, оскільки безпосередньо мотивують підлеглих працівників, вносять пропозиції щодо підвищення посадових окладів (тарифних ставок), виплати премій, підвищення в посаді, зарахування до кадрового резерву, створюють належні умови праці, сприятливу творчу атмосферу, делегують підлеглим працівникам необхідні повноваження для вирішення різних завдань, залучають їх до прийняття рішень, заохочують ініціативність у роботі тощо.

Робота з людьми вимагає чіткої регламентації прав та обов'язків сторін соціально-трудових відносин і дотримання ними встановлених правил, норм і процедур. Правове забезпечення містить закони, положення, правила, інструкції, довідники, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління. До нормативно-правової бази належать також документи, які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.

До науково-методичного забезпечення належить Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, а також рекомендації, затверджені Міністерством соціальної політики України. Низку документів для науково-методичного супроводу мотивування працівників затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.



Терміни і поняття

Відділ компенсацій (мотивації персоналу)

Методичні рекомендації

Науково-методичне забезпечення мотиваційного менеджменту

Правове забезпечення мотиваційного менеджменту

Функції мотиваційного менеджменту

Цілі мотиваційного менеджменту



Питання для перевірки знань

1. Назвіть корпоративні цілі, досягненню яких має сприяти система мотивування персоналу.
2. Охарактеризуйте функції мотиваційного менеджменту.
3. Назвіть посадових осіб, які реалізують функцію мотиваційного менеджменту на підприємстві.
4. Охарактеризуйте чинники, що впливають на чисельний склад і структуру відділу (служби, департаменту) компенсацій чи мотивації персоналу.
5. Назвіть професійні назви робіт (посади) у сфері мотиваційного менеджменту.
6. Розмежуйте завдання з мотиваційного менеджменту між працівниками служби персоналу та керівниками структурних підрозділів.
7. Обґрунтуйте необхідність узгодження питань оплати праці з первинною профспілковою організацією.
8. Назвіть посадових осіб, які здійснюють правове забезпечення мотиваційного менеджменту на підприємстві.
9. Назвіть законодавчі акти, норми яких необхідно враховувати під час розв'язання завдань з мотивування працівників.
10. Наведіть законодавчі акти, на підставі яких здійснюється матеріальна мотивація працівників підприємств, що фінансуються з бюджету.
11. Охарактеризуйте документи, що належать до нормативно-правової бази мотиваційного менеджменту та які затверджує керівництво організації для внутрішнього використання.
12. Сформууйте перелік методичних документів, які можна враховувати під час розв'язання завдань з мотивування працівників.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Спроекувати структуру відділу мотивації персоналу для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства.
2. Розробити типові положення про відділ мотивації персоналу та посадову інструкцію керівника відділу.
3. Сформуувати перелік нормативних і методичних документів з мотиваційного менеджменту, що розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.



Література для поглибленого вивчення

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII.
3. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.

4. Методика розрахунку чисельності окремих категорій працівників на основі норм з праці, затверджена наказом Міністерства праці України від 4 вересня 2000 р. № 222.
5. Міжгалузеві норми часу на роботи, що виконуються економістами з праці, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 вересня 2006 р. № 342.
6. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.
7. *Магура М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Журн. «Управление персоналом», 2007.
8. *Одегов Ю. Г.* Мотивация персонала : учеб пособие. Практик. задания. (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. — М. : Альфа-Пресс, 2010.
9. *Самоукина Н. В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008.
10. *Соломанидина Т. О.* Мотивация трудовой деятельности персонала : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
11. *Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013.*