

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОКРЕМИХ ПРОФЕСІЙНИХ ГРУП ТА ЗА РІЗНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ

- 13.1. Мотиваційний менеджмент в умовах змін: загальна характеристика.
- 13.2. Мотивація проектних груп.
- 13.3. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.
- 13.4. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
- 13.5. Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати

- ✓ особливості мотиваційного менеджменту в умовах змін;
- ✓ особливості мотивації працівників під час розроблення та реалізації проекту;
- ✓ методи мотивації працівників до інноваційної діяльності;
- ✓ особливості мотивації керівників вищого рівня управління;
- ✓ особливості оплати праці працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг);

уміти

- ✓ розробляти основні положення мотиваційного менеджменту в умовах змін;
- ✓ обґрунтовувати доцільність використання різних методів мотивації працівників під час розроблення та реалізації проекту;
- ✓ розробляти положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, нових видів продукції;
- ✓ обґрунтовувати доцільність використання різних методів мотивації керівників вищого рівня управління;
- ✓ розробляти комісійні системи для оплати праці працівників, що здійснюють продаж продукції (послуг).

13.1. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Важливою характеристикою ефективної системи мотивації є її *гнучкість, адаптованість до економічних, соціальних, організаційних умов*. Розглянемо окремі специфічні аспекти мотивації працівників у різних економічних умовах.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями, які пронизують усі сфери життєдіяльності людини. Ефектив-

ність діяльності та успіх підприємства на ринку залежать від уміння швидко адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Проте зміни та нововведення можуть викликати значний опір з боку працівників підприємства.

Сила опору працівників змінам і нововведенням залежить від таких чинників:

— ступінь впливу на життєві настанови, звичаї, традиції, принципи та норми. У разі коли зміни суттєво впливають на життєві настанови, звичаї й традиції, то останні можуть викликати не тільки невдоволення у працівників, але і явний протест, обурення та численні конфлікти;

— частота та швидкість процесу нововведень. Що частіше та швидше відбуваються зміни, то більший опір вони викликають з боку працівників;

— особистісні характеристики та домінуючі потреби працівника. Якщо домінуючими потребами працівника є стабільність, використання перевірених методів і процедур, то робота в умовах постійних змін може викликати невдоволення й стати демотиваційним чинником, що негативно позначатиметься на результатах праці. Ситуація може ускладнюватися, коли така людина є неформальним лідером у колективі;

— авторитет керівника в колективі, ступінь довіри до нього та його пропозицій з боку працівників тощо.

Опір посилюється, якщо зміни належним чином не обґрунтовані, не доведені до працівників, якщо підприємство чи окремі працівники мали негативний досвід запровадження тих чи інших змін.

Мотивація працівників за умов змін має передбачати такі заходи:

1. Обґрунтування потреби підприємства у змінах, вивчення ймовірних наслідків, інформування працівників про заплановані зміни. Ефективними будуть проведення зборів, консультацій, використання внутрішніх корпоративних засобів інформування: видання спеціальних брошур, публікації в корпоративній газеті, розміщення інформації на внутрішньому сайті тощо.

2. Проведення тренінгів з керівниками з метою формування навиків управління персоналом в умовах змін.

3. Залучення авторитетних професіоналів і фахівців, неформальних лідерів до участі в прийнятті рішень: до спільного обговорення проблем, розроблення плану дій, виявлення ймовірних ризиків, визначення способів запобігання негативним наслідкам запровадження інновацій тощо.

4. Надання можливості всім працівникам висловити свою думку. Для того щоб з'ясувати думку членів колективу, доцільно провести анкетування. Апелювання до думки членів колективу свідчитиме про небайдужість керівництва до потреб та інтересів працівників, що мотивуватиме їх до роботи в нових умовах.

5. Організація навчання персоналу: виявлення компетенцій, яких бракує працівникам для роботи в нових організаційно-економічних умовах, розроблення відповідних навчальних програм, вибір форм і методів навчання.

6. Унесення змін до системи оплати праці:

— забезпечення чіткого зв'язку між розміром премій і результатами праці (колективними та індивідуальними);

— визначення як умови преміювання виконання підприємством чи окремими структурними підрозділами плану з запровадження відповідних змін;

— розроблення показників преміювання з урахуванням запланованих нововведень: освоєння нових методів роботи, перехід до роботи в нових умовах тощо.

7. Унесення змін до системи оцінювання персоналу:

— виокремлення як однієї з ключових компетенцій характеристики «готовність до змін»;

— розроблення чітких стандартів ефективної поведінки за компетенцією «готовність до змін». Приклад таких стандартів наведено на рис. 12.1;

— проведення об'єктивного оцінювання персоналу, за результатами якого приймають рішення щодо зміни грейду (кваліфікаційної групи з оплати праці), підвищення кваліфікаційної категорії, зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників тощо.

8. Прищеплення позитивного ставлення персоналу до змін і нововведень за допомогою внесення необхідних положень до корпоративного кодексу та створення умов для формування відповідної корпоративної культури та ін.

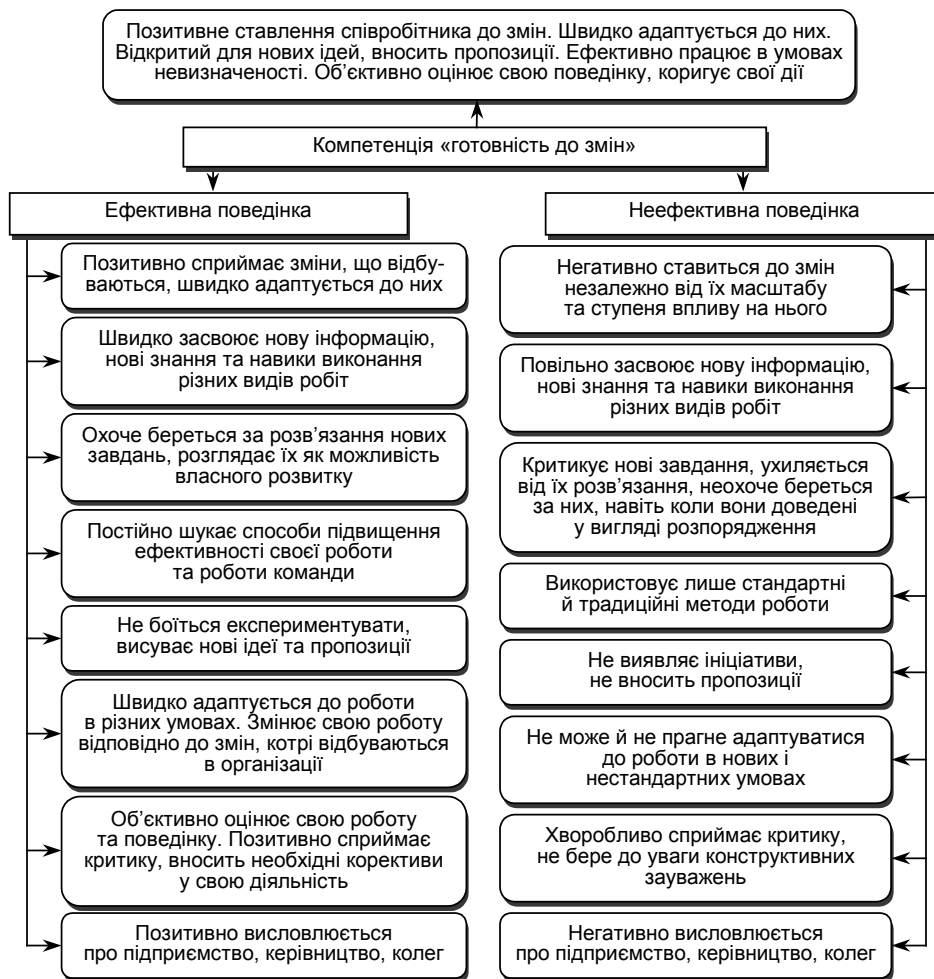


Рис. 13.1. Характеристики ефективної та неефективної поведінки за компетенцією «готовність до змін»

13.2. МОТИВАЦІЯ ПРОЕКТНИХ ГРУП

Мотивація працівників, що реалізують різні бізнес-процеси та здійснюють проектну діяльність, має свої особливості. Насамперед треба з'ясувати: чим проектна діяльність відрізняється від процесної?

Бізнес-процес — послідовність виконання періодично повторюваних, цілеспрямованих та регламентованих видів робіт, під час яких вхідні ресурси перетворюються в результат діяльності (процесу). Бізнес-процеси, в яких бере участь працівник, визначаються посадовими обов'язками. Скажімо, менеджери з персоналу можуть брати участь у таких бізнес-процесах: добір кандидатів на вакантні посади, адаптація новоприйнятих працівників, організація навчання персоналу, формування та робота з резервом на заповнення вакантних посад керівників та ін.

Проект — це унікальна (на відміну від бізнес-процесів) діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення визначених результатів (цілей), створення унікального продукту чи послуги у визначені терміни з використанням обмежених ресурсів. Прикладом проекту, в якому можуть брати участь менеджери з персоналу, може бути розроблення компенсаційного пакета на підприємстві або окремих його складових, зокрема системи грейдів, програм участі працівників у прибутку, соціального пакета тощо.

Ефективність проекту залежить крім низки важливих чинників (наявності необхідних ресурсів, зокрема фінансових, людських, матеріально-технічних, якості проектної документації тощо) від мотивації працівників, задіяних у розробленні та реалізації проекту.

Якщо проект можна розбити на окремі етапи, *працівників доцільно винагороджувати за результатами кожного етапу*. З цією метою наприкінці кожного етапу одержаний результат оцінюють за трьома аспектами: якість виконання, додержання термінів та витрати ресурсів. Так, результатом етапу «аналіз і опис робіт» проекту «розроблення компенсаційного пакета на підприємстві» мають бути розроблені описи робіт для посад, що є на підприємстві. Працівників відповідно винагороджують у разі якісного та вчасного виконання цього етапу.

Утім не всі проекти можна розбити на окремі етапи. *Мотивація працівників за кінцевим результатом після завершення проекту* може зумовити їхнє невдоволення, зниження заінтересованості, особливо якщо проект триває понад рік. У такому разі керівникові важливо провадити роз'яснювальну роботу з підлеглими. Задля недопущення зниження мотивації працівників можна виплачувати премії авансом.

Підходи до оплати праці працівників, залучених до роботи в проекті:

— використання почасової форми оплати праці: визначення проектної годинної ставки. Оплата за участь у проекті визначається множенням проектної годинної ставки на час, протягом якого працівник був задіяний у проекті. Розрахована оплата може коригуватися залежно від особистого ставлення до роботи працівника, ефективності взаємодії з іншими учасниками проекту, внеску в загальний результат. Такий підхід варто використовувати для оплати праці працівників, які беруть участь у ризикованих інноваційних проектах;

— використання відрядної форми оплати праці: встановлення «вартості» робіт (проектної розцінки), що їх виконує працівник у межах проекту. Оплата за

участь у проекті визначається множенням кількості виконаних робіт на відповідні проектні розцінки. Розрахована в такий спосіб оплата теж може коригуватися залежно від індивідуальних результатів праці. Такий підхід прийнятний для підприємства, де постійно виконуються однотипні проекти, причому нескладно визначити «вартість» кожного виду робіт. Цей підхід до оплати праці варто використовувати в консалтингових компаніях, де постійно виконуються подібні проекти й чітко розподілені обов'язки між працівниками, які беруть участь у виконанні проекту;

— виплата фіксованої надбавки за участь у проекті (у відсотках до тарифної ставки, посадового окладу). Надбавки можуть диференціюватися залежно від масштабності, важливості та складності проекту;

— нарахування проектній групі фіксованих бонусів (премій) в абсолютному розмірі або розрахованих як відсоток від вартості (кошторису) проекту після його завершення (чи відповідного етапу). Розмір нарахованих бонусів (премій) коригується залежно від виконання групою ключових показників ефективності (показників преміювання). Нархований проектній групі бонус (премія) розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового внеску.

Показниками ефективності роботи проектної групи можуть бути:

— додержання запланованих термінів виконання проекту (етапів);

— додержання (економія) бюджету (кошторису);

— якість виконання проекту: оцінка рівня задоволення замовника/керівника (наприклад, відсутність претензій з боку замовника проекту).

Критерії оцінювання роботи проектної групи та кожного учасника проекту, основні умови оплати праці мають бути прописані в статуті (паспорті) проекту або (та) в наказі керівника. Працівники мають бути ознайомлені з цими положеннями до початку проекту задля забезпечення прозорості оплати праці та посилення мотивації працівників — учасників проекту.

Крім розроблення матеріальної мотивації важливі нематеріальні її аспекти. Участь у проекті дає змогу набути додаткового досвіду, підвищити компетентність працівників, збагатити їхній людський капітал. Це сприяє не тільки професійному, а й кар'єрному зростанню працівників.

13.3. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Для одержання значних конкурентних переваг на ринку підприємство має не просто реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, а випереджати своїх конкурентів у розробленні та впровадженні інновацій, виготовленні унікальних товарів і наданні послуг, які за своїми властивостями максимально задовольняють потреби споживачів.

Значущість посилення мотивації працівників до інноваційної діяльності підвищується з огляду на стан використання творчого потенціалу працівників, зайнятих в економіці України. За даними західних джерел, творчий потенціал, наприклад статистичного японця, використовується майже на 60—75 %, американського та європейського працівників — на 45—50 %. За продуктивністю праці Україна поступається США не мен-

ше ніж у три рази. Якщо це врахувати, то нескладно визначити (хоч і не точно), що творчі можливості працівників, зайнятих на вітчизняних підприємствах, використовуються в ліпшому разі на 15—20 %.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV **інновації** — новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інновація є результатом творчої діяльності, що утілений у новій чи вдосконаленій продукції або технології, які мають практичне застосування й здатні задовольняти певні потреби. Інакше кажучи, інновація є результатом успішної реалізації нових ідей і знань з метою їх практичного застосування для задоволення певних потреб. Якщо ж відображена на схемах чи детально описана ідея не застосовується в жодній галузі й не має свого споживача, вона не є інновацією.

Деякі науковці виокремлюють ще одну важливу характеристику інновацій — комплексний ефект (економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний), який можна одержати під час їх застосування¹.

Чимраз більше керівників підприємств усвідомлюють значущість інновацій для одержання конкурентних переваг. Одна з інноваційних організацій у світі — японська компанія «Sony» — розробила й випустила чимало інноваційних продуктів, зокрема відеомагнітофони для домашнього використання, кольорові телевізійні системи *Trinitron*, ручні відеокамери, компакт-диски та ін. Один з керівників компанії «Sony» А. Моріта писав: «Ми перші почали випускати багато продуктів... Зазвичай ми розробляємо новий продукт і виходимо з ним на ринок, поки інші очікують, щоб побачити, чи буде він успішний. Лише потім у разі успіху вони переповнюють ринок цим продуктом. Саме так відбувалося протягом багатьох років. Ми завжди маємо бути попереду»². Щоб випередити конкурентів хоча б на невеликий проміжок часу, компанія «Sony» постійно впроваджує інновації.

Інноваційна діяльність — діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг (ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність»)

Основні види інноваційної діяльності:

- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР);
- технологічні роботи, підготовка виробництва та проведення промислових випробувань;
- придбання патентів, ліцензій і ноу-хау;
- інвестиційна діяльність, необхідна для реалізації інноваційних проектів;
- сертифікація та стандартизація інноваційних продуктів і виробів, необхідних для їх виготовлення;

¹ Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010. — С. 27.

² Morita A. Made in Japan / A. Morita. — N.Y., 1986.

- маркетинг і організація ринків збуту інноваційної продукції;
- підготовка працівників для інноваційної діяльності;
- розроблення нового програмного забезпечення;
- створення продуктів мистецтва та ін.

Активізації інноваційної діяльності сприяє крім наявності необхідних умов для її здійснення використання відповідних методів заохочення працівників. Одним із основних методів стимулювання працівників до інноваційної діяльності є *використання матеріальних стимулів*. Проекти, пов'язані з розробленням нової технології, проектуванням виготовлення нової продукції, розвитком нових напрямів бізнесу, ризиковані. Працівники, які беруть участь у таких проєктах, ризикують своєю кар'єрою. Керівництво підприємства має розуміти це й застосовувати спеціальні системи преміювання задля стимулювання працівників до участі в інноваційних проєктах.

Керівники мають заохочувати ініціативу й відповідно винагороджувати новаторів, особливо якщо працівники самостійно ініціюють нововведення. Такі пропозиції можуть відкрити нові прибуткові напрями діяльності.

Зазвичай в інноваційних проєктах бере участь група працівників, і це обумовлює використання колективного преміювання. Запроваджуючи колективне преміювання, треба обов'язково враховувати внесок кожного працівника в колективний результат.

Задля стимулювання творчої активності всіх працівників підприємства потрібно преміювати не тільки членів проєктної групи, а й інших працівників, які не беруть участі в проєкті, але ініціюють нові ідеї, що їх реалізовує на практиці проєктна група.

Положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції має містити такі розділи:

- перелік видів робіт (розробок), за виконання яких преміюють за цією системою;
- показники оцінювання результатів роботи, порядок і методи розрахунку економічного та соціального ефекту, який буде одержано від упровадження результатів робіт (тем, розробок);
- порядок преміювання працівників за виконання короткострокових, довгострокових та окремих етапів робіт (тем, розробок);
- остаточний розрахунок розміру премії за виконання роботи (теми, розробки);
- джерела виплати премій;
- перелік документів, якими засвідчується виконання робіт (тем, розробок), а також посадова особа (установа), яка оформляє, підписує та затверджує цей документ.

Джерелами преміювання можуть бути:

- кошти, що включаються до кошторисної вартості науково-дослідних, проєктно-конструкторських і технологічних робіт, а також організаційно-технічних заходів щодо поліпшення техніко-економічних показників устаткування, технологічних процесів, продукції, умов та організації праці тощо;

— додатковий прибуток, одержаний у результаті зниження собівартості завдяки економії від упровадження нової техніки, технології;

— інші кошти: державні замовлення, інвестиційні кошти інших організацій, продаж розробок іншим споживачам тощо.

Під час розроблення системи преміювання треба враховувати:

— кількість запропонованих і реалізованих наукових і технічних пропозицій;

— ступінь новизни результатів інноваційної діяльності;

— додержання бюджету витрат і економічний ефект, що має місце у результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції;

— якості і терміни проведення робіт тощо.

Розміри премій можуть диференціюватися залежно від ступеня новизни результатів інноваційної діяльності, економічного ефекту, одержаного в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції чи інших важливих чинників.

Приклад. Шкалу диференціації розмірів премій залежно від економічного ефекту, одержаного в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, наведено в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

**ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛЕЖНО
ВІД ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ, ОДЕРЖАНОГО В РЕЗУЛЬТАТІ СТВОРЕННЯ, ОСВОЄННЯ
ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ТЕХНІКИ І ТЕХНОЛОГІЇ**

Річний економічний ефект, тис. грн	Розмір премії	
	% від одержаного річного ефекту	максимальний розмір, тис. грн
до 10	10—25	2,5
від 10 до 20	7—20	4,0
від 20 до 50	5—15	7,5
від 50 до 100	3—12	12,0
від 100 до 500	2—10	50,0
від 500 до 2000	1—5	100,0
понад 2000	0,5—4	250,0

Розрахована премія може розподілятися за видами робіт у такому відсотковому співвідношенні:

— дослідні та проектно-конструкторські роботи — 40 %;

— технологічні роботи та роботи з підготовки виробництва — 25 %;

— роботи з освоєння та організації виробництва — 30 %;

— керівництво роботами — 5 %.

Залежно від складності, обсягів і якості виконаних робіт відсоткове співвідношення розподілу премії між різними видами робіт може бути іншим.

У цехах підприємства, які беруть участь у виконанні робіт з виготовлення експериментальних зразків, підготовки та освоєння виробництва, нових техно-

логії тощо, рекомендується 60—70 % преміального фонду використовувати на преміювання робітників і 30—40 % — професіоналів, фахівців і технічних службовців, що сприяли виконанню цих робіт.

У структурних підрозділах, які виконували науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи (відділи, бюро, лабораторії тощо), премії рекомендується розподіляти в такому співвідношенні (у відсотках до загальної суми винагороди):

- науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи — 45—60 %;
- технологічні роботи — 35—45 %;
- інші види робіт — 5—10 %¹.

Виплата премій має оформлятися наказом керівника й погоджуватися з профспілковим органом підприємства.

Часто інноваційні організації винагороджують не тільки результат, одержаний від упровадження нововведень, а й *зусилля, докладені для його одержання*. Винагорода лише за результатами може відсторонити працівників від участі в надто ризикованих інноваційних проектах. У разі якщо працівники витрачають багато зусиль на розвиток інноваційних проектів і професійно виконують свою роботу, то їх варто винагороджувати. При цьому розмір винагороди має диференціюватися залежно від успішності нововведень.

Активізації інноваційної діяльності в організації сприяє *стабільність персоналу* й, відповідно, низька його плинність. У зв'язку з цим більшість інноваційних організації розробляють *програми закріплення персоналу*. Такі програми передбачають матеріальні методи заохочення:

- підвищення основної заробітної плати залежно від стажу роботи;
- установлення надбавок чи щорічних винагород за вислугу років (стаж роботи);
- диференціація щорічних премій, соціальних виплат і винагород, виплат із прибутку залежно від стажу роботи на підприємстві;
- запровадження програм участі в акціонерному капіталі тощо.

Поряд із матеріальними стимулами, важливе значення мають *нематеріальні методи мотивації працівників до інноваційної діяльності*. Як цілком слушно зазначають окремі вчені, для творчих працівників грошова мотивація відіграє, безперечно, важливу роль, але домінантними є мотиви самовираження, престиж інноваційної діяльності, задоволеність роботою та професійне зростання. Тому неабияке значення має підвищення привабливості інноваційної діяльності, зокрема на основі державної підтримки статусу інженера, ученого, винахідника. Активна позиція працівника в інноваційному процесі залежить від того, наскільки він відчуває особисту значущість. Цьому сприяють насамперед його професійна компетентність, творчі здібності та здатність до інноваційної діяльності².

¹ Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.

² Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпилова, Н. П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010. — С. 216, 217.

Значну роль у мотивації працівників до інноваційної діяльності відіграє сприятливе зовнішнє середовище:

- належна організація праці;
- використання передових технологій і методів роботи;
- наявність технічних засобів, необхідних для проведення дослідів, виготовлення експериментальних зразків розробок;
- комфортні умови праці, зокрема дизайн і зручність робочого місця;
- сприятливий соціально-психологічний клімат, атмосфера поваги та взаємної допомоги;
- використання керівником демократичного стилю керівництва;
- робота в команді компетентних фахівців тощо.

Ефективними методами стимулювання для творчих працівників можуть бути гнучкі режими праці, творчі відпустки, закордонні відрядження та стажування, участь у нарадах, семінарах, конференціях для професійного зростання, задоволення потреб у спілкуванні та обміну досвідом. Не менш важливе значення має інформування працівників про політику підприємства щодо організації та стимулювання інноваційної діяльності.

Активізації інноваційної діяльності сприяє *ротація працівників* між різними функціональними підрозділами, бізнес-одинацями, територіальними відділами. Чимало інноваційних компаній практикують переміщення працівників кожні три-чотири роки. Це зумовлено тим, що, прийшовши на нове місце роботи, працівник привносить нові ідеї, погляди на методи роботи, яких з часом стає дедалі менше.

Доцільність ротації зумовлена циклічністю інноваційної активності працівників, яка має такий вигляд. Протягом першого року (чи іншого проміжку часу, що залежить від індивідуальних характеристик, мотивації працівника та наявності необхідних умов) працівник вивчає нове місце роботи, особливості трудової діяльності. За другий рік продуктивність праці збільшується. Найрезультативніший третій рік роботи. До цього часу працівник уже добре обізнаний зі своєю роботою, у нього виникають нові ідеї, які він намагається апробувати й утілити в життя. Протягом четвертого року кількість нових ідей зазвичай зменшується. Працівник зникає до методів, порядку, засобів роботи, втрачає відчуття нового, йому складно змінити звичні правила.

Під час переходу з одного місця роботи на інше працівник постійно стикається з новими методами та ситуаціями. У нього формується свій погляд на проблеми бізнесу. Це розвиває творчість, схильність до змін та інновацій.

Ротація позитивно впливає на інноваційний потенціал не тільки окремого працівника, а й групи. Більшість інноваційних видів діяльності здійснюється в групах. Інноваційна активність команди теж через певний проміжок часу знижується. Стабільні за складом групи з часом не сприймають ідеї, що надходять із зовні й відрізняються від звичних групових правил і норм. Такі негативні тенденції можна подолати способом постійних ротацій працівників. Приміром, щороку в кожену групу приходять принаймні один працівник, який привносить нові погляди та ідеї.

Для активізації інноваційного потенціалу важливе значення має *формування груп з різних за фахом працівників*, з різним досвідом роботи й навіть з різних країн, що характерно для транснаціональних компаній. Сформована у такий спосіб група розглядатиме проблему з різних боків, з урахуванням багатьох аспектів.

Активізації інноваційної діяльності на підприємстві сприяє продумана система *посадового просування*. Чимало підприємств практикують посадове просування працівників протягом усього трудового життя в межах одного функціонального напрямку. Керівну посаду вищого рівня управління працівник може обійняти лише наприкінці своєї трудової кар'єри. На інших підприємствах першим керівником та його заступниками стають лише представники кількох функціональних напрямів. Наприклад, на промислових підприємствах більшість керівників вищого рівня управління мають технічну освіту. Однак такий підхід до планування кар'єри не сприяє активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Досить часто в таких організаціях проекти не мають комерційного успіху через те, що основна увага акцентується на технічних питаннях, а економічні та ринкові проблеми залишаються без належної уваги.

У разі коли вищі посади на підприємстві обіймають різні за фахом працівники (з технічною, економічною освітою в галузі фінансів, маркетингу, управління персоналом тощо), це стимулює інноваційну діяльність, дає змогу комплексно розв'язувати поточні проблеми й стратегічні завдання з урахуванням різних позицій і думок.

Для багатьох підприємств для активізації інноваційної діяльності важливо, щоб на початку кар'єри працівники здобули досвід роботи в певній галузі. Скажімо, для ліпшого розуміння запитів споживачів працівники з технічною освітою мають кілька років пропрацювати в галузі технічного обслуговування продукції, яку випускає підприємство, фахівці в галузі маркетингу мають пропрацювати півроку-рік продавцями.

Творчих працівників варто *залучати до прийняття управлінських рішень* та розроблення програм інноваційного розвитку підприємства. Ефективним методом стимулювання творчої активності є *надання можливості самостійно планувати свою роботу*, вибирати способи досягнення поставлених цілей. Із цією метою працівникам необхідно делегувати відповідні права та повноваження. Працівники можуть розробляти свої персональні проекти, які потім мають бути узгоджені з керівником. Інколи працівникам, які виконують науково-дослідну роботу, може бути надана можливість використання частини виділених на НДДКР коштів на проекти з високим ступенем ризику.

На мотивацію працівників суттєво може впливати *визнання їхніх заслуг* керівництвом підприємства.

Наприклад, у компанії «ЗМ» працівник, який успішно розробив новий продукт, стає визнаним професіоналом у своїй бізнес-одиниці. У разі коли працівник і далі працює над проблемою, навіть якщо виникають труднощі та перепони, і зрештою досягає успіху, то він одержує навіть більшу винагороду, аніж працівник, який швидко й легко реалізував нововведення. Якщо працівник наполегливо й далі розвиває свою ідею, незважаючи на повторні поразки та негативну позицію керівників, то в разі успіху він стає справжнім героєм. Такий працівник може стати обличчям компанії, репрезентувати її інтереси перед громадськістю. Таке особисте визнання заслуг працівника є вагомим мотивом, воно дає відчуття самореалізації¹.

¹ Сурин А. В. Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 322.

У процесі прийняття рішення щодо використання тих чи тих методів мотивації треба *враховувати особисті потреби та інтереси працівників*. Часто творчих працівників, працівників-новаторів мотивує змістовність праці, їм цікаво робити свою справу, вони хочуть і далі працювати в цій галузі. Це дає їм змогу самореалізуватись і вони не зацікавлені в зміні роботи й не потребують будь-яких додаткових методів заохочення. Оскільки такі працівники не прагнуть до кар'єрного зростання, то варто підвищувати категорії, ранги в межах посад, які вони обіймають, присвоювати почесні звання та інші нематеріальні винагороди, які б підкреслювали їхні заслуги й досягнення на підприємстві.

13.4. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ВИЩОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ

Специфічною є мотивація працівників окремих професійних груп і насамперед керівників, особливо вищого рівня управління. Стосовно керівного складу проблеми мотивації найбільш актуальні. Маємо враховувати, що управлінська діяльність важко підлягає нормуванню та регламентації. Тому управляти керівним складом можна переважно через мотиваційні важелі впливу на його поведінку.

Особливе значення для залучення та утримання компетентних керівників вищого рівня управління має *бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку й перспективи розвитку*. Під час інтерв'ю керівники звертають увагу на цінності й настанови першого керівника (власника), і за всіх інших рівних умов віддадуть перевагу тому роботодавцеві, з яким комфортніше спілкуватись, а отже, і співпрацювати в майбутньому.

Для керівників вищого рівня управління вагомими є визнання та наявність необхідних повноважень для прийняття рішень. Тому в трудовому договорі чи контракті мають бути чітко визначені не тільки всі складові компенсаційного пакета, а й повноваження та відповідальність.

Стандартними складовими компенсаційного пакета вищих керівників є посадовий оклад, доплати й надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. У західних компаніях суттєву частину винагороди топ-менеджерів становлять довгострокові виплати, розмір яких залежить від збільшення вартості капіталу компанії (ціни акцій) і досягнення довгострокових цілей. Що вищий рівень керівництва, то менша частка основної заробітної плати в структурі компенсаційного пакета і, відповідно, більша частка премій (бонусів) та акцій компанії (опціонів на акції).

Близько 25 % усіх виплат вищих керівників становить основна заробітна плата, 25 % — премії та бонуси, 50 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства.

У США компенсаційний пакет генерального директора має таку структуру: 18 % — основна заробітна плата, 22 % — винагороди за результатами роботи за рік, 60 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства та бонуси за досягнення довгострокових цілей¹ (рис. 13.2).

¹ Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 114—115.



Рис. 13.2. Типова структура компенсаційного пакета генерального директора у США

Для керівників вищого рівня управління важливе значення мають справедлива винагорода та наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами праці. При цьому розмір винагороди (премії, бонусу) топ-менеджерів має узгоджуватися з результатами роботи підприємства.

Приклад. Ключові показники діяльності та результати роботи генерального директора автомобільної компанії наведено в табл. 13.2.

Таблиця 13.2

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АВТОМОБІЛЬНОЇ КОМПАНІЇ**

Показник	Вагомість %	Досягнутий рівень
ЕБІТДА (дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації), млн грн	40	плановий
Виручка від реалізації, млн грн	30	максимальний
Якість продукції (кількість повернутих авто за рік)	20	плановий
Розвиток дилерської мережі (кількість нових дилерів за рік)	10	плановий

Якщо фактичні показники досягають планового значення, розмір річного бонусу генерального директора становить 30 % його річного доходу, за мінімального значення показників — 10 % і максимального — 40 %.

Річний дохід директора дорівнював 375 тис. грн.

Розмір річного бонусу генерального директора становитиме

$375\,000 \times (30 \times 0,4 + 40 \times 0,3 + 30 \times 0,2 + 30 \times 0,1) : 100 = 123\,750$ (грн).

Значне місце в компенсаційних пакетах керівників посідають *соціальні виплати, заохочення та блага*.

Перелік найпоширеніших складових соціального пакета, які пропонують керівникам власники компаній у США, наведено в табл. 13.3.

Таблиця 13.3

**НАЙПОШИРЕНІШІ СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА,
ЯКІ ПРОПОНУЮТЬ КЕРІВНИКАМ ВЛАСНИКИ КОМПАНІЙ У США¹**

Соціальні виплати та заохочення	% компаній, що пропонує
Медичний огляд	91
Надання автомобіля в користування	68
Консультавання з фінансових питань	64
Надання літака в користування	63
Оформлення прибуткового податку	63
Квитки на літак першим класом	62
Членство в заміських клубах	55
Планування земельної ділянки	52
Страхування особистої відповідальності	50
Оплата транспортних витрат дружини (чоловіка)	47
Послуги водія	40
Надання місця для паркування автомобіля	32
Харчування в їдальні для керівного складу	30
Домашня система безпеки	25
Участь у семінарах з фінансових питань	11
Позики з низькою відсотковою ставкою або безвідсоткові	9
Надання консультацій з юридичних питань	6

Особливого значення керівники вищого рівня управління надають *нематеріальним чинникам*. Керівників цікавить змістовність, творчий характер праці, можливість розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал. Це підтверджують результати опитування, проведеного на підприємствах Східної Німеччини (табл. 13.4). Топ-менеджери цінують надання достатньої свободи дій щодо вибору способів досягнення поставлених цілей. Значні обмеження повноважень і постійний контроль з боку власника можуть суттєво демотивувати керівників, аж до пошуку нового місця роботи.

¹ Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 546.

Таблиця 13.4

ІЄРАРХІЯ МОТИВІВ КЕРІВНИКІВ ВИЩОГО РІВНЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ, ПРОВЕДЕНОГО НА ПІДПРИЄМСТВАХ СХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ¹

Найменування мотиву	Місце в рейтингу
Цікава та різноманітна діяльність	1
Можливість реалізувати власний потенціал	2
Можливість розв'язувати стратегічні завдання	3
Творчий характер праці	4
Самостійність у роботі	5
Можливість самовираження	6
Соціальні контакти, робота з людьми	7
Значні повноваження	8
Можливість керувати людьми	9
Можливість впливати на діяльність колег	10
Кар'єрне зростання	11
Високі доходи	12
Можливість спілкуватися	13

13.5. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬ ПРОДАЖ ПРОДУКЦІЇ

За умов високої конкуренції виживають лише ті підприємства, продукція та послуги яких успішно реалізуються на ринку. У зв'язку з цим на підприємствах значна увага приділяється стимулюванню персоналу, який здійснює продаж продукції та послуг. Оплата праці працівників, що здійснюють продаж, ґрунтується на встановленні прямої залежності між розміром заробітної плати й показниками, що характеризують обсяги реалізованої продукції. У теорії та на практиці використовується поняття *комісійних виплат*. Методичні підходи до застосування комісійних виплат різноманітні й залежать від цілей підприємства, специфіки ринку, особливостей товару, що реалізується, тощо.

Комісійні виплати поширені в торговельних підприємствах. Вони можуть застосовуватися на підприємствах побутового обслуговування населення, у консалтингових компаніях, для оплати праці страхових агентів, рекламних агентів, які укладають договори з рекламодавцями на розміщення реклами в засобах масової інформації, тощо.

¹ Мохорт Н. Проблема мотивації в трудовій діяльності / Н. Мохорт // Управление персоналом. — 2002. — № 7. — С. 35.

Наведемо процедуру розроблення комісійних виплат.

1. Установлення *базової одиниці*, що береться за основу для нарахування комісійних. Такою базовою одиницею може бути:

- кількість проданих одиниць продукції;
- обсяги продажу в грошових одиницях;
- маржа;
- валовий прибуток тощо.

У разі необхідності стимулювання максимальної кількості продукції (обсягу продажу) за базову одиницю для нарахування комісійних виплат береться кількість проданих одиниць продукції чи обсяги продажу в грошових одиницях.

За обмеженої кількості одиниць продукції та необхідності стимулювання її продажів за максимально високою ціною варто встановлювати фіксований відсоток комісійних виплат від маржі за договором (контрактом). Такий підхід до нарахування комісійних виплат також доцільно застосовувати для оплати праці рекламних агентів, які укладають договори з рекламодавцями на розміщення реклами в засобах масової інформації, з огляду на обмежену кількість рекламної площі.

2. Розроблення *шкали комісійних виплат*. Шкала може бути:

- прогресивна, у якій відсотки збільшуються зі збільшенням обсягів продажу;
- фіксована, у якій відсотки встановлюються на визначеному рівні;
- регресивна, у якій відсотки знижуються зі збільшенням обсягів продажу (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

ВИДИ ШКАЛ КОМІСІЙНИХ ВИПЛАТ

% від загальної суми продажу

Кількість проданих одиниць	Шкала комісійних виплат		
	прогресивна	фіксована	регресивна
До 1000 одиниць	2,0	3,5	5,0
1000—2000 одиниць	4,0	3,5	4,0
Понад 2000 одиниць	5,5	3,5	3,5

Регресивні відсотки можуть використовуватися тоді, коли обсяги продажу збільшуються не завдяки зусиллям фахівців, а через зовнішні обставини, приміром, у зв'язку із сезонними коливаннями попиту й пропозиції.

3. Установлення *часу виплати комісійних*:

- відразу після отримання замовлення;
- після відвантаження товару;
- після одержання платежів.

Рекомендується виплачувати комісійні лише після відвантаження замовленого товару. У такому разі після отримання замовлень від клієнтів працівники відстежуватимуть відвантаження товарів, щоб гарантовано одержати свої комі-

сійні виплати. Частина комісійних може виплачуватись у вигляді авансу. Якщо підприємство має високу дебіторську заборгованість, комісійні варто виплачувати після отримання платежів готівкою чи після надходження грошей на рахунок підприємства.

Загалом система стимулювання працівників, що здійснюють продаж продукції та послуг, має бути проста, зрозуміла, гнучка, тобто відкрита для змін й орієнтувати працівників на досягнення цілей підприємства.

Комісійні виплати можуть диференціюватися за видами товарів залежно від того, у просуванні яких з них більше заінтересоване підприємство. Оплата праці може вирізнятися залежно від регіону, у якому працюють торговельні агенти. Можуть також установлюватися *умови зменшення комісійних виплат*, наприклад, за наявності претензій чи скарг клієнтів. Підприємство може гарантувати мінімальний розмір виплат працівникам, особливо в разі значних кон'юнктурних коливань. Крім мінімального рівня, може встановлюватись і максимальний розмір заробітної плати, особливо на етапі активного зростання підприємства.

У разі застосування комісійних виплат керівник має організувати облік кількості продукції, проданої кожним працівником, і доходів, отриманих від її реалізації. Працівники мають бути ознайомлені з цими обліковими даними.

Якщо розмір заробітної плати визначається як відсоток від обсягу продажу продукції в грошових одиницях, автоматично відбувається збільшення комісійних виплат у разі зростання цін на продукцію, яка виробляється чи реалізується. Зростання цін може відбуватись у зв'язку з інфляцією, підвищенням попиту на продукцію, змінами в зовнішньоекономічній політиці держави або вдосконаленням маркетингової та рекламної політики підприємства. За таких умов розмір заробітної плати працівників підвищуватиметься не завдяки поліпшенню індивідуальних результатів праці, докладанню більших трудових зусиль, а внаслідок інших чинників, не пов'язаних з трудовою діяльністю працівника. Тому таке підвищення не можна вважати обґрунтованим.

І навпаки, зменшення обсягів продажу також може бути зумовлене зовнішніми чинниками: зміною ринкової кон'юнктури, сезонними коливаннями попиту на продукцію, погіршенням економічної ситуації в країні тощо. Якщо працівники докладатимуть значних зусиль, а обсяги продажу зменшуватимуться і, відповідно, суттєво знижуватиметься заробітна плата, вони будуть невдоволені компенсаційною політикою. Мотивація таких працівників знижуватиметься, що може спонукати їх до пошуку нового місця роботи.

Тому за базову одиницю для нарахування комісійних виплат в окремих випадках варто брати кількість проданих одиниць продукції. Водночас такий підхід можливий у разі роздрібного продажу товарів тривалого користування та невеликого асортименту, наприклад автомобілів. Для більшості ж випадків такий підхід неприйнятний: у разі продажу товарів широкого асортименту, товарів, що значно відрізняються за цінами, гуртового продажу тощо. До того ж цей підхід не вирішує проблеми зниження мотивації працівників у разі зменшення обсягів продажу, зумовлених зовнішніми чинниками.

У зв'язку з цим для окремих фахівців, які здійснюють продаж продукції чи послуг, варто застосовувати почасово-преміальну систему оплати праці: виплата фіксованого посадового окладу (тарифної ставки) і премії залежно від виконання показників преміювання.

Найпростіший підхід до преміювання — виплата фіксованого відсотка премії від посадового окладу за умови виконання плану з реалізації продукції.

Приклад. Працівникові, який продає туристичні путівки до скандинавських країн, установлений план на грудень — 22 путівки. Посадовий оклад працівника — 4500 грн. У разі виконання плану працівникові виплачується премія в розмірі 40 % посадового окладу. У грудні працівник продав 23 туристичні путівки. Розмір його заробітної плати становить $4500 + 4500 \times 0,4 = 6300$ (грн).

Розмір премій (бонусів) може диференціюватися залежно від відсотка виконання планових показників.

Приклад. У разі виконання плану працівникові виплачується премія в розмірі 50 % посадового окладу. Шкалу диференціації розміру премій наведено в табл. 13.6.

Таблиця 13.6

**ШКАЛА ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ РОЗМІРІВ ПРЕМІЙ
ЗАЛЕЖНО ВІД ВІДСОТКА ВИКОНАННЯ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ**

Виконання планових показників, %	Коефіцієнт коригування розміру премії
Менш як 90	0
90—99	0,5
100—110	1,0
111—120	1,5
Понад 120	2,0

Працівникові, зайнятому продажем побутових товарів, установлено план на червень — продати товар на суму 150 000 грн. У червні він продав товар на суму 170 000 грн. Посадовий оклад працівника становить 4000 грн.

Відсоток виконання плану працівником становив $170\,000 : 150\,000 \times 100 = 113,33$ (%).

Розмір премії дорівнюватиме $4000 \times 50 \times 1,5 : 100 = 3000$ (грн).

Преміювати працівників, що здійснюють продаж, можна на основі системи управління ефективністю.

Приклад. Цілі та показники для начальника відділу збуту наведено в табл. 13.7. Посадовий оклад начальника відділу збуту — 4000 грн.

Таблиця 13.7

ЦІЛІ, ПОКАЗНИКИ ТА РОЗМІР ПРЕМІЇ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ ЗБУТУ

Основні цілі	Ключові показники ефективності	Значущість, %	Відсоток премії залежно від рівнів досягнення				Фактичне значення КПЕ	Розмір премії, грн
			0	10	20	40		
			неприпустимий рівень	низький рівень	плановий рівень	рівень лідерства		
Збільшення частки ринку	Обсяг продажу новим клієнтам, тис. грн	30	< 17	17—22	23—26	> 26	25	240 (4000× ×0,3×0,2)
Збільшення обсягів продажу	Виручка від реалізації, тис. грн	30	< 552	552—589	590—620	> 620	622	480 (4000× ×0,3×0,4)
Збільшення валової маржі	Валова маржа, тис. грн	20	< 91	91—95	96—98	> 98	97	160 (4000× ×0,2×0,2)
Підвищення рівня задоволення зовнішніх клієнтів	Індекс задоволення зовнішніх клієнтів, балів	20	< 7,1	7,1—8,0	8,1—9,0	> 9,0	8,0	80 (4000× ×0,2×0,1)
Усього		100	—	—	—	—	—	960

Для розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів можуть використовуватися такі показники:

- кількість утрачених клієнтів;
- кількість скарг і повернень продукції;
- визначення ступеня задоволення клієнтів за допомогою опитування чи анкетування.

Приклад. Порядок розрахунку індексу задоволення зовнішніх клієнтів наведено в табл. 13.8.

Таблиця 13.8

ПРИКЛАД РОЗРАХУНКУ ІНДЕКСУ ЗАДОВОЛЕННЯ ЗОВНІШНІХ КЛІЄНТІВ

Показники задоволення клієнтів	Вагомість, %	Максимальна оцінка, балів	Оцінка працівника, балів	Зважена оцінка
1 Кількість втрачених клієнтів	40	10	8	3,2 (8×0,4)
2 Скарги / повернення	30	10	7	2,1 (7×0,3)
3 Опитування задоволення клієнтів	30	10	9	2,7 (9×0,3)
Усього	100	—	—	8,0

В окремих випадках є сенс розробляти різні системи оплати праці для *працівників, які обслуговують постійних клієнтів і шукають нових*. Посадові оклади першої групи працівників можуть бути вищими, ніж другої, проте змінна частина — менша. Імовірність отримання вищого доходу в працівників, перед якими стоїть завдання розширення клієнтської бази, більша, проте такі працівники ризикують одержати менший дохід, ніж ті, які працюють з постійними клієнтами.



Резюме

Важливою характеристикою ефективної системи мотивації персоналу є її гнучкість, адаптованість до економічних, соціальних, організаційних умов. Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями. Ефективність діяльності підприємства залежать від уміння швидко адаптуватися до змін. *Мотивація за умов змін* має передбачати такі заходи: проведення зборів, консультацій, анкетування для з'ясування думки членів колективу, використання внутрішніх корпоративних засобів інформування, залучення авторитетних професіоналів і фахівців до участі в прийнятті рішень, внесення відповідних змін до системи оцінювання персоналу та оплати праці та ін.

Мотивація працівників, які реалізують різні бізнес-процеси та здійснюють *проектну діяльність*, має свої особливості. Якщо проект можна розбити на окремі етапи, працівників доцільно винагороджувати за результатами кожного етапу. Результати оцінюють за трьома аспектами: якість виконання, дотримання термінів і витрати ресурсів. Для працівників, залучених до роботи в проекті, може застосовуватися почасова або відрядна оплата праці. У першому випадку застосовують проектну годинну ставку, у другому — проектну розцінку. Працівникам може виплачуватися фіксована надбавка за участь у проекті або нараховуватися бонуси (премії). Участь у проекті дає змогу отримати додатковий досвід, підвищити компетентність працівників, що сприяє їхньому професійному та кар'єрному зростанню.

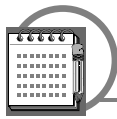
Для одержання значних конкурентних переваг на ринку підприємство має не просто реагувати на зміни, а випереджати своїх конкурентів у розробленні та впровадженні інновацій. *Активізації інноваційної діяльності* сприяє використання відповідних методів заохочення працівників. Матеріальна винагорода (премії) може диференціюватися залежно від ступеня новизни результатів інноваційної діяльності чи економічного ефекту, отриманого в результаті створення, освоєння та впровадження нової техніки й технології, нових видів продукції. Положення про преміювання має містити: перелік видів робіт (розробок); показники оцінювання результатів роботи; порядок преміювання працівників за виконання короткострокових, довгострокових та окремих етапів робіт; остаточний розрахунок розміру та виплати премії за виконання роботи; джерела виплати премій; перелік документів, якими засвідчується виконання робіт.

Серед методів нематеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності слід виокремити ротацію персоналу між різними функціональними підрозділами, бізнес-одинацями, територіальними відділами, посадове просування, надання можливості самостійно планувати свою роботу, вибирати способи досягнення поставлених цілей, визнання заслуг працівників тощо.

Специфічною є мотивація працівників окремих професійних груп і насамперед *керівників вищого рівня управління*. Важливе значення для керівників має бренд роботодав-

ця, імідж підприємства, стабільність його на ринку, перспективи розвитку, справедливості винагороди, узгодження її розміру з досягнутими результатами праці, визнання, наявність необхідних повноважень для прийняття рішень. Стандартними складовими компенсаційного пакета топ-менеджерів є посадовий оклад, доплати й надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. Велике значення керівники надають нематеріальним чинникам, зокрема змістовності, творчому характеру праці, можливості розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал.

Оплата праці працівників, що здійснюють продаж, ґрунтується на системі комісійних виплат. Процедура розроблення комісійних виплат: установлення базової одиниці, що береться за основу для нарахування комісійних, розроблення шкали та визначення часу виплати комісійних. Система оплати праці залежить від цілей підприємства, специфіки ринку, особливостей товару, що реалізується. Вона має бути проста й зрозуміла, відкрита для змін, орієнтувати працівників на досягнення цілей підприємства. Преміювання працівників може здійснюватися на основі системи управління ефективністю.



Терміни і поняття

Види інноваційної діяльності
Індекс задоволення зовнішніх клієнтів
Інновація (нововведення)
Комісійні виплати
Мотивація працівників, що здійснюють продаж продукції
Мотивація в умовах змін
Мотивація працівників до інноваційної діяльності
Мотивація проектних груп
Оплата праці працівників проектних груп
Особливості мотивації керівників вищого рівня управління
Преміювання за створення, освоєння та впровадження нової техніки, технології та продукції
Проект



Питання для перевірки знань

1. Розкрийте особливості мотивації персоналу в умовах змін.
2. Наведіть відмінності проектної діяльності від процесної.
3. Назвіть відмінності в мотивації працівників, які реалізують бізнес-процеси та здійснюють проектну діяльність.
4. Дайте характеристику підходам до оплати праці працівників, залучених до роботи в проекті.
5. Наведіть розділи положення про преміювання працівників за створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції.
6. Наведіть приклади шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції.

7. Дайте характеристику нематеріальним методам стимулювання працівників до інноваційної діяльності.
8. Розкрийте особливості мотивації керівників вищого рівня управління.
9. Опишіть процедуру розроблення комісійних виплат.
10. Наведіть приклади шкали диференціації розмірів комісійних виплат.
11. Обґрунтуйте доцільність використання різних систем оплати праці для працівників, які обслуговують постійних клієнтів і шукають нових.



Завдання для індивідуальної роботи

1. Розробити показники оцінювання результатів праці працівників за участь у проєктах «Запровадження грейдової системи оплати праці в банку», «Розроблення системи участі персоналу в прибутку на промисловому підприємстві», «Розроблення соціального пакета в авіакомпанії».
2. Розробити різні види шкали диференціації розмірів премій за створення, освоєння та впровадження нових видів продукції (нової техніки й технології) залежно від складності, обсягів та якості виконаних робіт.
3. Спроекувати цілі та сформулювати ключові показники ефективності для директора підприємства, менеджера зі збуту, торговельного представника на різних етапах життєвого циклу підприємства.
4. Підготувати есе на одну з тем:
 - ✓ «Досвід мотивації персоналу за умов змін у вітчизняних та іноземних компаніях»;
 - ✓ «Досвід застосування програм заохочення нововведень у вітчизняних та іноземних компаніях»;
 - ✓ «Досвід мотивації персоналу під час розроблення та реалізації проєктів у вітчизняних та іноземних компаніях».



Література для поглибленого вивчення

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV.
2. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23.
3. *Актянов Д. В.* Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. — М. : КНОРУС, 2010.
4. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006.
5. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
6. *Горелов Н. А.* Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент : учеб. пособие / Н. А. Горелов. — СПб. : ЛИК, 2007.

7. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала : полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010.
8. *Колот А. М.* Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. С. Никифоров // Економіка та держава. — 2008. — № 5. — С. 17—23.
9. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005.
10. *Петрова І. Л.* Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010.
11. *Сурин А. В.* Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. — М. : ИНФРА-М, 2009.
12. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004.