

Ячменьова В.М., Чернігівська Л.Л. ОСОБЛИВОСТІ СПІВВІДНОШЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ З ПРОФЕСІЙНОЮ МАЙСТЕРНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА

Актуальність. В умовах ринкової економіки все частіше зв'язують професійну майстерність персоналу з конкурентоспроможністю фірми, з її успіхом і діловою активністю. Саме творчі здібності, рівень кваліфікації і професійна майстерність, володіння суміжними спеціальностями, здатність до освоєння нових знань, технологій, ініціативність, неординарність в ухваленні управлінського рішення, а так само виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів дають можливість визначити роль персоналу в діяльності фірми або підприємства. При цьому важливо мати такі мотиваційні інструменти, які дозволили б зберегти існуючий кадровий потенціал, примножити його ділову якість і стимулювати ініціативність.

Аналіз публікацій. Проблема конкурентоспроможності персоналу, оцінці його професійної майстерності і ефективності мотиваційних систем на підприємстві присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних учених таких як: Андрієнко В.Ф., Андрущенко Е.І. [1], Колот А.М. [2], Богіня Д.П. [3], Дієсперов В.С. [4], Грейсон Дж.К.мл., О'Деєлл До. [5], Хаєт Г.Л., Еськова А.Л. [6, 7], але залежність рівня заробітної плати від рівня професійної майстерності і ступеня відповідальності за прийняття управлінського рішення для менеджерів досліджена недостатньо повно.

Роботу виконано в межах наукових досліджень кафедри менеджменту Національної академії природоохоронного і курортного будівництва.

Метою роботи є виявлення і обґрунтування взаємозв'язку рівня заробітної плати від рівня професійної майстерності і ступеня відповідальності за прийняття управлінського рішення для менеджерів.

Постановка проблеми. Мотивацію необхідно розглядати як самостійний серйозний і складний об'єкт вивчення. Не дивлячись на те, що багато учених, фахівці, підприємці працюють над цією проблемою, використовують різні підходи, добиваються конкретних результатів для локальних цілей, багато аспектів для даної проблеми залишаються неохопленими, оскільки в нових умовах господарювання неоднозначні навіть підходи до її дозволу. Для формування сильної трудової мотивації необхідно, щоб значення праці виходило за рамки засобів виживання, перетворюючись на спосіб життя. Мотивація високопродуктивної праці дозволить забезпечити не тільки відновлення нормальної працездатності персоналу, але і формування нового трудового знання і трудової етики, а так само корпоративної культури. Слід зазначити, що на сучасному етапі, на більшості підприємств не вироблені єдині критерії мотивації, оскільки під впливом зовнішніх чинників постійно міняються умови роботи, вимоги, що пред'являються до працівника. Саме це є перешкодою створення стабільних і надійних мотиваційних систем.

Для будь-якої компанії важливо працювати не тільки з клієнтами, але і з власним персоналом, від якого на пряму залежить успішність виконання поставлених задач. Для створення ефективної мотиваційної системи необхідно враховувати психологічні характеристики працівників. Грамотно збудована система мотивації дозволить підвищити рівень лояльності персоналу, а значить і ефективність його діяльності. Систему мотивації недостатньо побудувати за принципом «батога і пряника», тобто навмисного і інтенсивного використання зовнішніх заохочень і покарань. Важливо запалити співробітників, надихнути їх новою ідеєю і об'єднати.

При використуванні різних видів, засобів мотивації, важливо, щоб вони спиралися на цілі компанії і її стратегію; були зрозумілими і об'єктивними; досяжними і відображали реальні потреби кожного співробітника. Грамотно побудована мотиваційна система здатна принести реальні плоди, але безпосередній контакт з клієнтами мають саме співробітники. Значить саме від їх настрою, поведінки і бажання допомогти своїй фірмі добитися успіху, залежить, чи не піде клієнт до конкурентів.

Менеджери (керівники) вимушені керуватися своїми уявленнями про справедливість і інтуїцією. Численні теорії мотивації, теоретично, повинні служити основою методології - «науки про методи» - правила вибору конкретних прийомів, вживаних для мотивації, але в даний час, кількість теорій не компенсує відсутність якості. Все дуже хитко. Для побудови системи мотивації персоналу просто немає фундаменту.

Вимоги до системи мотивації, на які слід орієнтуватися при створенні системи стимулювання.

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбаченість: працівник повинен знати, яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода повинна бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату щонайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода повинна бути для співробітника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації, і бути справедливими, у тому числі із його точки зору [6].

Кар'єра – це шлях до успіху, солідного положення на службовому терені, а також саме досягнення такого положення [8]. Іншими словами, кар'єра це просування по службових сходах, від однієї посади до іншої. При цьому кожна посада висуває до кандидата певні вимоги щодо рівня професійної майстерності. Кожній посаді відповідає свій ступінь свободи в прийнятті управлінського рішення, а якість цього рішення і його

реалізація залежить від рівня професійної майстерності менеджера.

Отже, ступінь свободи прийняття управлінського рішення тісно пов'язано з рівнем професійної майстерності. Ієрархія професійної майстерності послідовна і чітко побудована і відповідає посаді. Менеджер досягає найвищого рівня професійної майстерності крок за кроком, чим вище рівень професійної майстерності, тим більше ступенів свободи в прийнятті управлінського рішення.

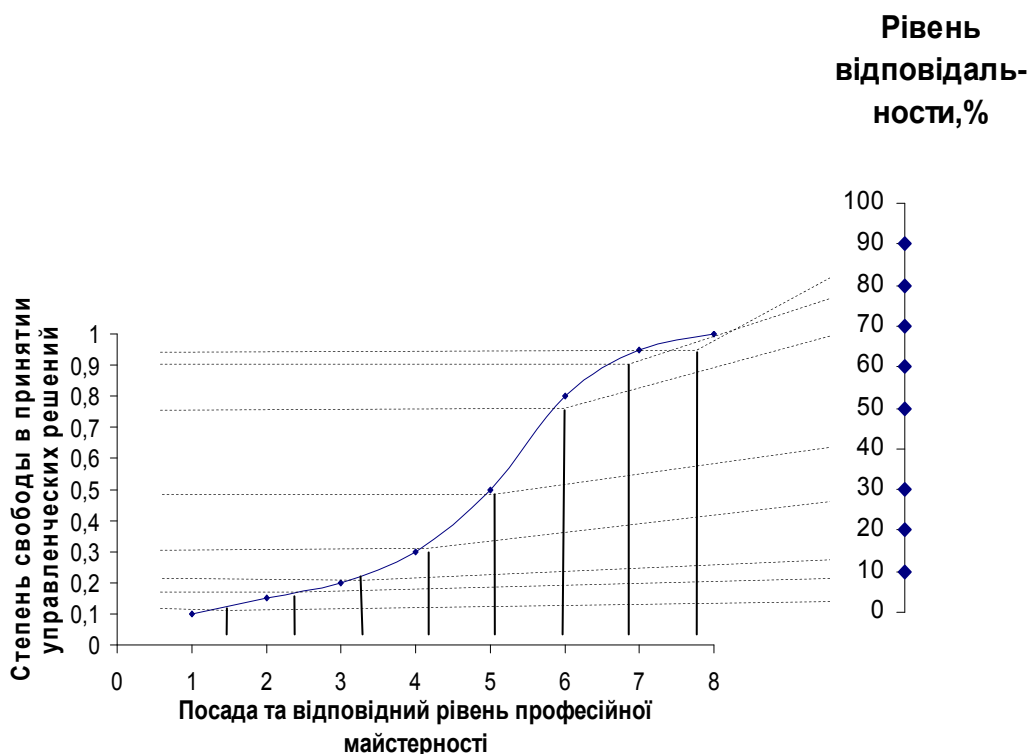


Рис. 1. Співвідношення посади і відповідальності за ухвалене управлінське рішення.

Посада висуває до кандидата вимоги щодо володіння відповідного рівня професійної майстерності. Ієрархію професійної майстерності за посадою яку займає менеджер можна представити у вигляді п'яти основних і чотирьох проміжних рівнів, які знаходяться на перетині посади і ступеня свободи в прийнятті управлінського рішення. Посади для менеджерів низової, середньої і вищої ланки, з відповідним ступенем свободи і функціями можна представити в наступному вигляді (табл. 1.):

Таблиця 1. Ієрархія посад менеджера

Основні посади		Проміжні посади	
1	Виконавець	2	Виконавець-організатор
3	Організатор	4	Організатор-контролер
5	Контролер	6	Контролер-координатор
7	Координатор	8	Координатор-експерт
9	Експерт		

Розкриємо сутність посад, охарактеризуємо функції, які відповідають посаді і рівень відповідальності за прийняття управлінського рішення:

1. Виконавець – це менеджер низової ланки з низьким, початковим, рівнем професійної майстерності. Менеджер, прийнятий на роботу після ВНЗ, володіє теоретичними знаннями і не має практичних навичок. Він виконує функції виконавця, при цьому несе відповідальність тільки за якість виконання, і не несе відповідальності за результат. Відсутність ступеню свободи в прийнятті управлінського рішення є основною рисою посади.

2. Виконавець-організатор – це менеджер низової ланки з проміжним рівнем професійної майстерності, виконує сукупність функцій виконавця і організатора і несе відповідальність за результат виконання і якість організації процесу.

3. Організатор – це менеджер низової ланки, який володіє другим рівнем професійної майстерності, виконує функції організатора і несе відповідальність за сам процес організації і його результат в межах одного підрозділу. Організатор має відповідний ступінь свободи в прийнятті управлінського рішення.

4. Організатор-контролер - це менеджер низової ланки, його рівень професійної майстерності дозволяє виконувати сукупність функцій організатора і контролера, покладає на нього відповідальність за результат організації і якість контролю.

5. Контролер – це менеджер середньої ланки, що має третій рівень професійної майстерності, в основ-

ному здійснює контроль за процесом управління виробництвом і несе відповідальність не тільки за результати контролю, але і за результати діяльності одного або декількох підрозділів. Ступінь свободи в прийнятті управлінського рішення, посади, що займає менеджер, дозволяє втручатися в діяльність підрозділів і вносити корективи.

6. Контролер-координатор - це проміжний рівень професійної майстерності, менеджера середньої ланки, який виконує сукупність функцій контролера і координатора і несе відповідальність за результат контролю, здійснює координацію діяльності одного або декількох підрозділів процесу, на ньому лежить відповідальність за якість координації.

7. Координатор – це менеджер вищої ланки, який володіє четвертим рівнем професійної майстерності та координує діяльність декількох підрозділів або всього підприємства, здійснює контроль за процесом прийняття, підтримки і реалізації управлінського рішення і несе відповідальність за результати координаційної діяльності. Ступінь свободи в прийнятті управлінського рішення дає право на припинення виробничого процесу, вносити кардинальні зміни в процес і змінювати стратегію підприємства.

8. Координатор-експерт - це менеджер вищої ланки, який володіє проміжним рівнем професійної майстерності, виконує координацію діяльності декількох підрозділів і здійснює експертизу виробничої, фінансової і т.д. ситуацій і несе відповідальність за результат координування і якість експертизи.

9. Експерт – це менеджер вищої ланки, який володіє п'ятим, вищим рівнем професійної майстерності, з необмеженим ступенем свободи в прийнятті управлінського рішення. Найчастіше це керівник підприємства, який здійснює експертизу виробничої, фінансової і т.д. діяльності всього підприємства. Оцінює, як сприятливі, так і несприятливі ситуації, існуючу стратегію і при необхідності розробляє нову або вводить в дію альтернативну.

До сьогодні, вважалося, що заробітна плата залежить від витраченого часу на працю, але є праця менеджера, праця якого базується на швидкості його реагування, прийняття рішення оперативності. Тобто ми отримуємо зворотну залежність, чим менше часу витрачає менеджер, тим більше користі для підприємства. Тоді постає питання яким чином мотивувати менеджера. Наданий рівень відповідальності дає можливість відповідним чином винагородити менеджера за його працю. Чим вище відповідальність менеджера, тим вище його професійна майстерність, тим менше часу він витратить на виконання свого завдання, тим вище його платня (рис.2).

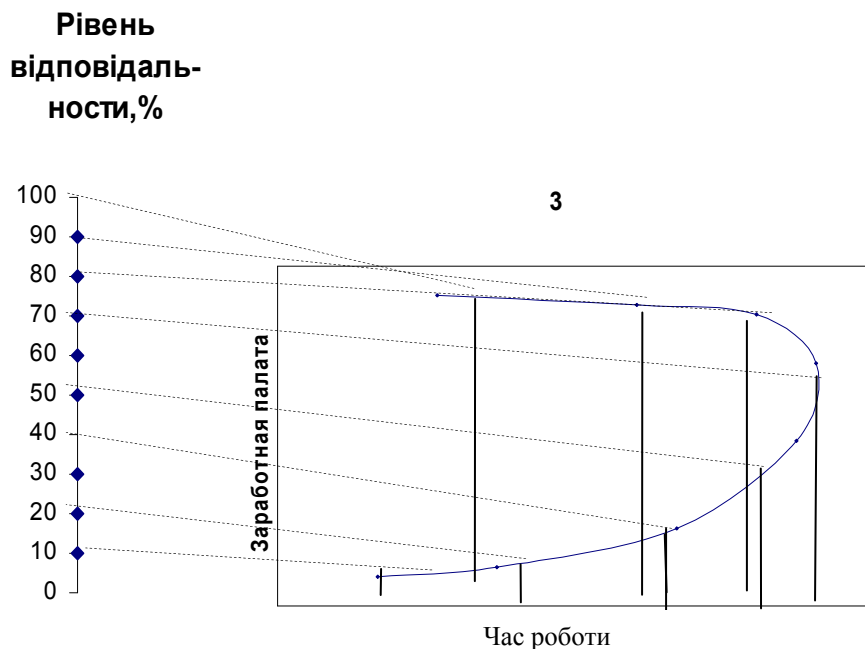


Рис. 2. Співвідношення заробітної плати з рівнем професійної майстерності і відповідальності за прийняття управлінського рішення
Загальний вигляд взаємозв'язку професійної майстерності з рівнем заробітної плати показано на рис. 3.

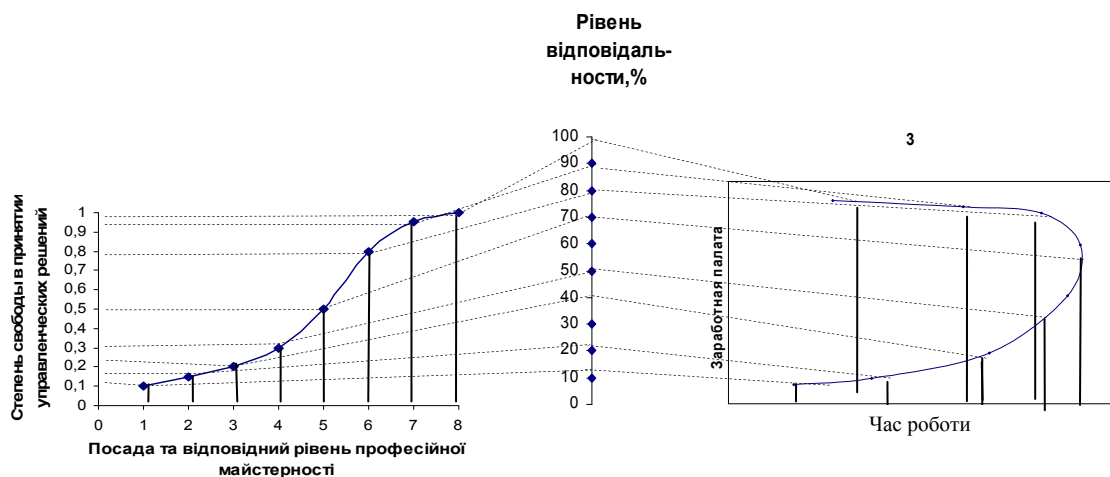


Рис.3. Взаємозв'язок рівня професійної майстерності з рівнем заробітної плати.

Дослідження зв'язку між рівнем професійної майстерності та рівнем заробітної плати доводить, що в нас є можливість змінити критерії сплати заробітної плати з традиційних, таких як: витрачений час, кількість виробленої продукції та ін. Особисто для менеджерів ці фактори були непрямі, тому зараз, критеріями сплати заробітної платні будуть:

1. Посада, та його повноваження;
2. Ступінь свободи у прийнятті управлінського рішення;
3. Професійна майстерність;
4. Рівень відповідальності за наслідки;
5. Ділова активність;
6. Оперативність в реалізації рішень

На сьогодні постає проблема формалізації виявлених зв'язків. Це дасть можливість поступово подолати відрив у середній заробітній платі спочатку в межах держави, а потім на Європейському рівні.

Висновки. Досліджуючи заробітну плату менеджера можна зробити наступні висновки:

По-перше, існує багато теоретичних напрямів з нарахування та визначення рівня заробітної плати, але вони не відповідають сучасним вимогам;

По-друге, критерії за якими нараховують заробітну плату, не відображають того рівня відповідальності, та професійної майстерності, яким може володіти менеджер, тому заробітна плата може бути занадто підвищеною, або замалою;

По-третє, необхідно звернути увагу на неявні ознаки менеджера, формалізувати їх та врахувати при розрахунку заробітної плати.

Джерела та література

1. Методические указания по организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях с разными формами собственности/Разработка и общая редакция В.Ф. Андриенко. К: фирма «Праця», 1997. – 144 с.
2. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація то удосконалення – К.: фірма «Праця». – 1997 р. – 192 с.
3. Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. Наук. пр. Серія «економіка праці та соціальної сфери». Випуск 1./НАН України. – Ін-т економіки. Ред. кол.: Д.П. Богиня /відп.ред/. – Київ, 2001. – 163 с.
4. Дієсперов В.С. Організація заробітної плати у тваринництві. – К.: ІАУ, 1999. – 68 с.
5. Грейсон Дж.К.мл., О'Деелл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ века: Пер. с англ./Авт предсл Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319с.
6. Корпоративна культура: Навчальний посібник./ Под ред. Г.Л. Хаска. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
7. Хаєт Г.Л., Еськова А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды. Донецк: Ин-т экон. пром-ти НАН Украины, 200. – 553 с.
8. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю Толковый словарь русского языка: 80000 слов т фразеологических выражений/ Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. 4-е изд., дополненное. – М.: Азбуковник, 1997. – 994 с.