

УДК: 331.101.3

*О. В. Амелницька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ
О. В. Мізіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Донецький національний технічний університет, м. Покровськ*

ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*О. V. Amelnitskaya
PhD in economics, associate professor, associate professor of the department of management,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk
О. V. Mizina
PhD in economics, associate professor, associate professor of the department of management,
Donetsk National Technical University, Pokrovsk*

INTEGRATED APPROACHES TO THE SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

У статті досліджуються питання побудови ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Проведено аналіз теоретичних розробок щодо питань побудови системи мотивації персоналу підприємств, розглянуто основні форми мотивації персоналу та чинники, що впливають на їх вибір. Доведено важливість урахування етапу розвитку компанії при розробці системи мотивації. Обґрунтовано актуальність та необхідність використання сучасних методів управління, таких як метод управління МВО (Management by Objectives, або Управління за цілями) при розробці системи мотивації персоналу підприємства. Розглянуто питання впровадження інтегрованої системи преміювання на промислових підприємствах, у тому числі шляхом побудови матриці відповідальності та відповідної матриці преміювання. Названо умови впровадження інтегрованої системи преміювання на підприємствах (IIS).

In article questions of creation of effective system of motivation of personnel of the enterprise are investigated. The analysis of theoretical developments concerning creation of system of motivation of personnel of the enterprises is carried out, the main forms of motivation of personnel and factors influencing their choice are considered. Importance of accounting of a stage of development of the company at development of the system of motivation is proved. The relevance and need of use of modern methods of management, such as MVO method of management is proved (Management by Objectives, or Management on the purposes) at development of the system of motivation of personnel of the enterprise. Questions of introduction of the integrated system of awarding at the industrial enterprises, including by creation of a matrix of responsibility and the corresponding matrix of awarding are considered. Conditions of introduction of the integrated system of awarding at the enterprises (IIS) are called.

Ключові слова: мотивація персоналу, робоча сила, поведінка співробітника в компанії, інтегрована система преміювання

Keywords: motivation of personnel, labour force, behavior of employee, is in a company, integrated system of bonus

Постановка проблеми. Усі організації стурбовані питаннями, що слід робити для отримання стійкого високого рівня показників роботи своїх співробітників. Необхідно приділяти пильну увагу тому, як можна мотивувати індивідуума за допомогою стимулів, винагород, керівництва і, що особливо важливо, тієї роботи, яку він виконує, і тим організаційним середовищем, в якому він це робить. Метою, звичайно, являється розвиток мотиваційного процесу і робочого середовища, які б сприяли тому, щоб працівники досягали результатів, відповідних очікуванням керівництва.

Теорія мотивації розглядає мотиваційний процес. Вона пояснює, чому люди на роботі, роблячи зусилля і вибираючи напрями для їх застосування, поведуться певним чином. Крім того, ця теорія описує, як організація може надихнути людей і добитися того, щоб також задовольнялись їх власні потреби. На жаль, підходи до мотивації часто супроводжують спрощені припущення про те, як вона працює. Процес мотивації набагато складніший, ніж багато хто вважає. Для задоволення люди ставлять перед собою різні цілі й для досягнення своїх цілей вживають різні дії. Невірно допускати, що один і той же підхід до мотивації підійде для усіх. З цієї причини спрощеним є переконання в перевагах оплати, заснованої на показниках праці, як стимулу для мотивації.

Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що вирішальним причинним чинником результативності діяльності людей є їх мотивація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед відомих учених вивченням концептуальних проблем мотивації персоналу займалися Веснин В. Р.[1], Герчиков Д. В.[2], Занковський А. Н. [3], Колений А. М. [4], Кібанов А. Я. [5]. Переважно в їх роботах розглядаються питання умов використання різних форм мотивації персоналу, зв'язок між місією організації та політикою управління персоналом, психологічні аспекти мотиваційного процесу. Питання мотивації праці розглядалися ще засновниками класичної теорії менеджменту (школа наукового управління), але наголос на матеріальній складовій стимулювання у зв'язку з підвищенням продуктивності праці не рідко можна побачити й в багатьох сучасних дослідженнях.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі теоретичних розробок щодо питань побудови системи мотивації персоналу у напрямі його стимулювання й розробці рекомендацій по впровадженню ефективної системи оплати праці на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система мотивації персоналу в компанії - комплекс заходів, які стимулюють персонал не лише до роботи, але, передусім до активного бажання працювати саме в цій організації, до отримання високих результатів у своїй діяльності, до лояльності по відношенню до керівництва [6, с. 45].

Найбільш ефективною вважається така система мотивації, при якій відповідно до можливостей компанії і потреб співробітників розроблені і реалізуються різноманітні форми мотивації рис. 1). Усі чинники мотивації можна розділити на матеріальні (економічні) і нематеріальні (позаекономічні) стимули. Окрім системи матеріального стимулювання в компанії має бути розроблена додаткова система нематеріальної мотивації співробітників, орієнтована на задоволення їх психологічних, позаекономічних, але теж дуже важливих і значущих потреб.

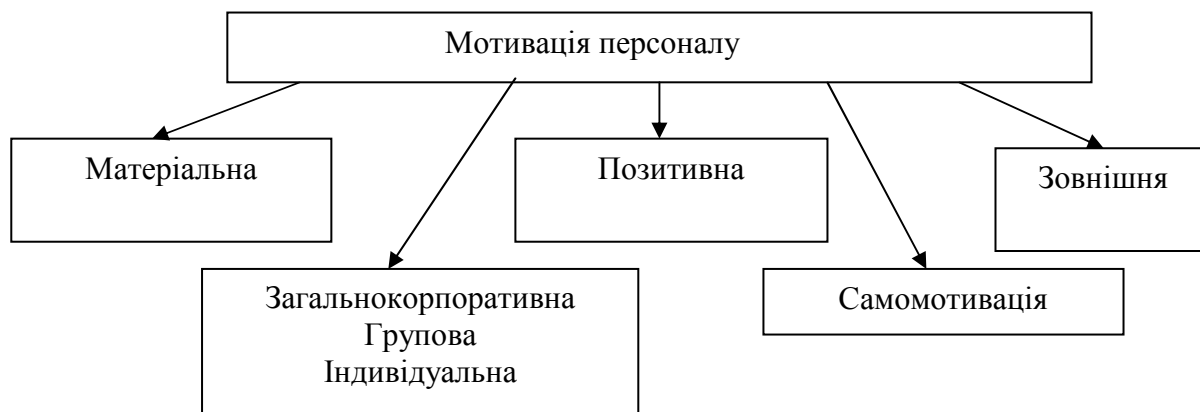


Рис. 1. Форми мотивації персоналу

Реалізація принципу «батога і пряника» відображується в розробці позитивної мотивації, спрямованої на заохочення працівників за високі результати, і негативної мотивації, яка складається з системи покарань і санкцій за низькі результати й порушення дисципліни.

Можна виділити внутрішні чинники мотивації, які враховують самооцінку співробітниками своїх результатів, і зовнішні мотиватори, пов'язані з оцінкою міри успішності роботи співробітників керівництвом компанії.

Перш ніж приступити до розробки системи мотивації, треба проаналізувати масу чинників. Одним з основних є стадія розвитку компанії, оскільки пріоритети системи мотивації для кожної стадії різні. Коли компанія знаходиться на стадії формування, її штат, як правило, мінімізований, ресурси обмежені, тому що усі вони спрямовані в розвиток бізнесу, а цілі організації ще не придбали достатню чіткість. Характерні риси компанії на цьому етапі [5, с. 14]:

1) цілеспрямованість; 2) здатність ризикувати; 3) наявність співробітників, відданих справі; 4) висока згуртованість і взаємодія; 5) використання директивного методу керівництва, який вимагає швидкого виконання та ретельного контролю.

Просування до наступного етапу інтенсивного зростання вимагає стабільного забезпечення ресурсами. Повномасштабної системи мотивації в цей період в компаніях, як правило, ще не існує, хоча, можливо, вже присутні її окремі елементи. Необхідність в матеріальній мотивації на цій стадії мінімальна, а соціальна і корпоративна мотивації - істотні. Основними завданнями системи мотивації на цій стадії є формування почуття причетності до загальної справи й спонукання до різносторонньої діяльності.

Характерними рисами наступної стадії - стадії інтенсивного розвитку - є [4, с. 42]:

1) нерівномірне зростання, яке чередується періодами бурхливої діяльності й затишшя; 2) подальший розвиток інноваційних процесів першого етапу; 3) формування місії, розробка стратегії компанії; 4) часто ще неформальні комунікації і структура компанії; 5) впровадження і розвиток процесів планування, бюджетування, прогнозування; 6) приплив нових сил; 7) висока персональна відповідальність співробітників.

Наступна стадія розвитку компанії - стадія спаду, старіння - характеризується:

1) уповільненням темпів зростання; 2) появою громіздкої системи контролю; 3) бюрократизацією процесів; 4) закритістю для нових ідей; 5) зниженням мотивації співробітників; 6) втратами в організаційній ефективності.

Як наслідок - занепад попиту на продукцію, конфлікти, скорочення персоналу. Тому основним завданням системи мотивації на цьому етапі стає утримання лідерів, професіоналів, лояльних співробітників, здатних переламати хід подій.

Метою матеріальної мотивації є стимулювання працівників - заохочення їх грошовими виплатами за результати трудової діяльності. Основні види матеріальної мотивації [2, с. 125]: заробітна плата; участь працівників в прибутках і партнерство; бонус; опційні програми; додаткові пільги.

Основні види нематеріальної мотивації: team building або тренінги командостворення; кар'єрне зростання і відповідальність; конференції, загальні збори, корпоративні свята; конференц-дзвінки; нагороди; конкурси; поздоровлення працівників з досягненнями; поздоровлення з особистими і громадськими святами, подарунки; побудова комунікацій; зворотний зв'язок; виконання нового, масштабного, нестандартного завдання; створення комфортних умов праці на робочому місці; позитивний імідж компанії на ринку праці.

Мотивацію працівників промислових підприємств пропонується підвищити шляхом використання таких способів, як: мотивація різноманітної робочої сили; використання програм «Плата за ефективність»; управління з наданням фінансової документації; впровадження програм придбання акцій працівниками компанії (Employee Stock Ownership Plans - ESOP) і мотивація «нової робочої сили».

Такі чинники, як можливість навчання, зручні години роботи і хороші міжособові стосунки в організації є більш важливим для службовців жіночої статі. Способи мотивації матеріальної, у якій на утриманні діти і яка повний робочий день працює, щоб утримувати сім'ю, дуже істотно відрізняються від методів мотивації молодого, неодруженого службовця, який працює повний робочий день, або працівника похилого віку, який продовжує працювати тільки для того, щоб доповнити свій пенсійний дохід. Усі службовці володіють різними особистими потребами і цілями, які вони прагнуть задовольнити завдяки своїй роботі. Навіть на цьому прикладі можна продемонструвати, що успіху в мотивації службовців з різноманітними потребами можна добитися різними шляхами.

Сьогодні саме для підвищення мотивації в умовах різноманіття робочої сили підприємства розробляють так звані сімейні програми і застосовують гнучкий робочий графік. Проте це не є обов'язковою схемою. Залежно від стану ринку праці, виду роботи, яка повинна виконуватися, і переваг службовця менеджери можуть розглянути можливість застосування гнучкого робочого графіка, розподіл роботи між двома працівниками або дистанційну присутність на робочому місці (за допомогою домашнього комп'ютера).

При використанні гнучкого графіка призначається певний основний час, коли усі службовці мають бути присутніми на роботі, проте час початку, закінчення роботи і перерви на обід встановлюється самими працівниками. Цей спосіб за умови його впровадження на промислових підприємствах сприятиме зниженню прогулів, поліпшенню морального клімату в організації і підвищенню інтенсивності праці працівників.

Оскільки гнучкий графік при його використанні враховує персональні потреби окремих працівників, він може служити засобом мотивації. Проте ця система має і свої недоліки, особливо з точки зору менеджерів. По-перше, при її застосуванні ускладнюється завдання управління підлеглими поза загальним основним часом; по-друге, вона призводить до безладу при змінній роботі. Крім того, певні складнощі нерідко виникають, коли на робочому місці в потрібний момент не виявляється фахівця, який володіє специфічними навичками або досвідом; і нарешті, ця система надзвичайно ускладнює і підвищує вартість процесу планування і управління робочим часом. Крім того, гнучкий графік непридатний для деяких видів робіт з великою взаємозалежністю завдань, коли діяльність службовця значною мірою залежить від інших людей, як усередині організації, так і поза нею.

Ще один варіант розподілу робочого часу, який ефективно застосовується для мотивації працівників в умовах різноманітності робочої сили, - це розподіл робочого завдання.

Програми «Плата за ефективність» являють собою плани компенсації, згідно з якими оплата праці службовців здійснюється на основі певного критерію інтенсивності їх роботи. Прикладами можуть служити відрядна і заохочувальна системи заробітної плати, залучення працівників до участі в прибутках і акордні премії. Усі ці форми оплати відрізняються від традиційних компенсаційних планів тим, що службовцеві платять не за час, проведений їм на робочому місці, а на основі певної міри, яка відображає ефективність його роботи. Такою мірою може бути індивідуальна продуктивність, інтенсивність праці бригади або робочої групи, продуктивність відділу або загальні показники прибутковості організації.

Мотивацію праці на промислових підприємствах пропонується підвищити, ввівши на підприємстві систему оплати праці, яка б сприяла підвищенню зацікавленості робітників в результатах роботи. Оклад виплачується співробітнику за його потенціал - потенційну здатність вирішувати завдання, які виникають перед компанією на даний момент. Потенціал описується через ключові компетенції і за допомогою бальних оцінок перетворюється на значення окладу.

Премії виплачуються співробітникові за досягнення певних результатів за допомогою правильної виробничої поведінки. Наприклад, наявність у менеджера з продажу достатньої освіти і досвіду для успішного ведення переговорів - це його потенціал. Правильне використання цих знань - це результат. Спираючись на припущення, що продаж здійсниться тільки в результаті правильно проведених переговорів, можна зробити висновок, що таку поведінку можна описати.

Компанія повинна описати правильне проведення, і саме вона несе відповідальність за те, щоб дотримання цієї технології співробітниками приносило гроші. Коли компанія виплачує гроші за здійснений обсяг продажів, вона знімає з себе відповідальність за опис правильної виробничої поведінки.

Для того, щоб описати правильну поведінку співробітника в компанії має бути реалізований метод управління МВО (Management by Objectives, або Управління по цілях) в тому варіанті, який після оцінки виконання поставлених планів даватиме числовий коефіцієнт правильності поведінки співробітників. Цей коефіцієнт служить основою при побудові правильно інтегрованої системи преміювання. Така система преміювання називається «інтегрованою» (IIS).

Завданням топ-менеджерів, виходячи із завдань компанії, є опис правильної поведінки напрямів і підрозділів. У свою чергу менеджери підрозділів описують правильну поведінку співробітників, оцінюючи яку можна отримати коефіцієнт правильної поведінки співробітника, який впливає з правильної поведінки компанії.

Таким чином, компанія, беручи на себе відповідальність за точний опис правильної поведінки об'єктів управління, розподіляє відповідність за своє виживання на ринку між співробітниками.

Правильна поведінка описується за допомогою постановки цілей у рамках МВО +.

Постановка цілей для кожного об'єкту управління здійснюється вищестоящим суб'єктом управління. Діяльність кожного об'єкту управління описується 3-5 основними завданнями (це дозволяє розв'язати проблему однофакторних систем преміювання). Як правило, усі завдання, які вирішуються кожним співробітником, можливо об'єднати в 3-5 завдань. У випадках, коли співробітник оцінюється і преміюється по одному основному завданню (наприклад, продажам), опис діяльності через 3-5 основних чинників дозволяє довести точність опису поведінки до 80-90%. Відповідно кожному співробітнику, в свою чергу, простіше розподіляти сили й час між завданнями, коли точно визначено пріоритети за допомогою проставленої ваги та є певні критерії оцінки виконання завдань. Керівник, який здійснює постановку завдань, оцінює міру їх досягнення згідно зі встановленими критеріями. Отримана оцінка інтегрується з оцінкою діяльності підрозділу, яка, у свою чергу, співвідноситься з оцінкою роботи компанії. Ці дані надають інформацію про поведінку суб'єкта управління кожного рівня, і завдання керівництва розподілити якусь виділену на преміальні виплати суму на підставі цієї інформації так, щоб інвестувати у підтримку правильної поведінки надалі, не підтримуючи неправильну. Ефективність розподілу матеріальних стимулів оцінюється через поліпшення поведінки співробітників в наступному періоді.

В ідеалі людина виконала усі поставлені перед нею завдання, якщо компанія вирішила її преміювати. Ресурси преміювання необхідно сконцентрувати на певному персоналі, наприклад, відділі збуту.

Матриця відповідальності відображає рівень відповідальності (міру впливу) співробітника на кожній посаді за діяльність підрозділу і компанії в цілому. При цьому в матрицю закладено припущення, що поведінку керівника підрозділу тільки тоді можна назвати правильною, коли увесь підрозділ демонструє

правильну поведінку. Виходячи з цього припущення, коефіцієнти керівника і підрозділу прирівнюються. У свою чергу поведінка керівника компанії відповідає поведінці усієї компанії.

Розподіл відповідальності співробітників відділу персоналу за свою роботу, роботу відділу і роботу компанії може виглядати наступним чином (див. табл.1 та табл.2):

Таблиця 1. Матриця відповідальності

Співробітник	Категорія	Пропорція результатів діяльності МВО+			
		компанії	підрозділу	співробітника	інтегральний коефіцієнт (%)
Керівник компанії	A	100	0	0	X
Керівник відділу персоналу	B	40	60	0	Y
Рекруітер відділу персоналу	C	10	20	70	Z
Секретар відділу персоналу	D	0	40	60	V

Таблиця 2. Матриця преміювання

Категорії персоналу	Значення інтегрального коефіцієнта (%)					
	50	80	90	100	120	150
A	10	20	30	40	50	60
B	0	10	20	30	30	30
C	0	0	10	20	20	20
D	0	0	0	0	0	0

IIS дозволяє уникнути більшої частини пов'язаних з преміюванням конфліктів, оскільки точно і прозоро демонструє кожному співробітнику, за що і в якому розмірі компанія готова преміювати кожного із співробітників, і співробітник, у свою чергу, може заздалегідь прогнозувати отримання або неотримання премії.

IIS знижує кількість конфліктів в організації, уточнюючи і деталізуючи вимоги до кожного конкретного співробітника. Єдина можливість конфліктів прихована в нерозумінні системи. Для уникнення цього створюються підручники, нормативні документи, проводиться навчання лінійних й топ-менеджерів.

Для впровадження IIS необхідне дотримання наступних умов :

- впровадження МВО +;
- наявність сильної команди топ-менеджерів;
- бажання її впровадити.

Робота з впровадження IIS проходить таким чином:

- створення плану-графіка робіт, прив'язаного до виробничого процесу компанії та її штатної структури;

- проведення фокусних груп і трьох сесій тривалістю по три години з Комітетом топ-менеджерів;
- затвердження посібників для співробітників компанії (Incentive Policy Handbook);
- семінар з впровадження технології для менеджерів компанії;
- видання наказу про введення нової системи преміювання.

Аналіз впровадження запропонованої системи преміювання на підприємствах однієї з галузей показав, що в більшості випадків наслідком впровадження цієї системи преміювання є зниження питомої трудомісткості в середньому на 10%.

Висновки. Актуальність, необхідність і перспективність дослідження опису правильної поведінки співробітника компанії методом управління по цілях, а також впровадження інтегрованої системи преміювання вимагає подальших досліджень в цьому напрямі. Цінність впровадження інтегрованої системи преміювання на промислових підприємствах полягає в можливості зниження кількості конфліктів серед персоналу підприємства та підвищенні мотивації співробітників.

Перспективами досліджень в цьому напрямі є подальший розвиток та удосконалення запропонованої системи преміювання персоналу та адаптація її до промислових підприємств різних галузей.

Література.

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. - 416 с.
2. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Д.В. Герчиков // Управление персоналом. - 2004. - №12. - С. 6-8.
3. Занковский А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский. - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 648 с.

4. Колот А.М. Мотивация персонала / А. М. Колот. - К.: КНЕУ, 2011.- 337 с.
5. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
6. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

References.

1. Vesnin, V.R. (2001), *Prakticheskij menedzhment personala. Posobie po kadrovoj rabote* [Practical personnel management. Personnel work allowance], Jurist, Moscow, Russia.
2. Gerchikov, D.V. (2004), "Mission of the organization and the peculiarities of the personnel management policy", *Upravlenie personalom*, vol. 12, pp. 6-8.
3. Zankovskij, A.N. (2009), *Organizacionnaja psihologija* [Organizational psychology], Flinta: MPSI, Moscow, Russia.
4. Kolot, A.M. (2011), *Motivacija personala* [Motivation of personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Kibanov, A.Ja. (2005), *Upravlenie personalom organizacii* [Personnel management of the organization], INFRA-M, Moscow, Russia.
6. Shapiro, S.A. (2005), *Motivacija i stimulirovanie personala* [Motivation and stimulation of personnel], GrossMedia, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2018 р.