

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КЛАСИФІКАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

О.О. Дегтяренко

Сумський державний університет, м. Суми

У статті автором розглянуті принципи та існуючі підходи до мотивації персоналу, запропоновані підходи до їх класифікації та розроблені процедури оптимізації системи мотивування персоналу.

ВСТУП

Формування ефективної системи управління, у реалізації якої ключове навантаження несуть фахівці в галузі управління людськими ресурсами, є однією з найбільш суттєвих проблем розвитку сучасних підприємств. Від того, наскільки ефективно працює HR-служба, значно залежить прибуток компанії. Тому управлінська діяльність сучасної організації повинна бути спрямована на збільшення ефективності праці службовців шляхом розроблення відповідних заходів щодо втручання в конфліктні ситуації і здійснення пошуку ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського ресурсу. Сьогодні підходи до створення ефективної системи мотивації персоналу, що може бути адаптованою до специфіки діяльності конкретного підприємства, недостатньо розроблені.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розроблення наукового підходу до оптимізації системи мотивування на основі класифікаційного підходу. Завдання статті полягають в аналізі принципів та існуючих підходів до мотивації персоналу, запропонування підходів до їх класифікації та розробленні процедури оптимізації системи мотивації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення стратегічної мети підприємства необхідно враховувати принципи створення ефективної системи мотивації персоналу. За твердженням Д. Нортон і Р. Каплана, «коли працівник зрозуміє, що його заохочення залежить від досягнення стратегічної мети, тоді стратегія стане справді повсякденною роботою кожного» [1]. О. Ветлужських у своїй роботі виділяє такі елементи ефективної системи оплати праці і мотивації персоналу [2]:

- врахування мотиваційних чинників, очікувань і потреб персоналу;
 - усунення демотивуючих чинників;
 - прозорість і зрозумілість системи винагороди;
 - справедливість системи оплати праці;
 - винагорода як за індивідуальні, так і за колективні результати праці;
 - своєчасність виплати винагороди;
 - комплексність системи, матеріальна і нематеріальна винагороди;
 - моніторинг локального ринку зарплат, конкурентоспроможність зарплат;
 - залученість персоналу в проведення змін.
- С. Давидов у своїй роботі виділяє такі елементи мотивації [3]:
- мотивація під час прийому на роботу;
 - самомотивація;
 - гроші та заохочення;

- трудовий договір;
- зворотний зв'язок;
- робочий час;
- робота, яку подобається виконувати;
- взаємоповага;
- мікроклімат;
- хобі на робочому місці;
- відповідальність.

У той же час вчений Й. Кондо на основі японського досвіду пропонує застосувати такі елементи мотивації, як [4]:

- забезпечення задоволення людських потреб;
- виділення трьох елементів праці;
- спортивні заходи;
- відчуття відповідальності;
- результати і засоби праці;
- творчий підхід.

Доречно використовувати формальні підходи до оцінки персоналу та його мотивації, які запропонував А.П. Єгоршин [5]:

- розрахунки в системі оплати праці;
- економічна та соціальна ефективність праці;
- оцінка за кінцевими результатами виробництва;
- якість трудового життя;
- комплексна оцінка управлінської праці;
- коефіцієнт трудового вкладу.

На жаль, існуючі підходи до створення мотивації не враховують практичного аспекту їх застосування. Досить часто для їх впровадження на практиці не вистачає часу на вивчення представленої інформації для детального її аналізу. Тому автор пропонує, перш ніж перейти до створення певних алгоритмів, структурувати представлену інформацію, що дозволить швидко вирішити поставлене завдання з мотивації персоналу.

Досить часто процес мотивації розглядається як процес взаємин між керівником і підлеглими, проте, на погляд автора, використання мотиваційних механізмів має супроводжуватися аналізом їх ефективності, оскільки не у всіх випадках одні і ті самі способи мотивації працюють однаково. Однак у більшості підходів увага процесам контролю та аналізу результатів мотивування не приділяється.

Автор пропонує за основу оптимізації процесу мотивації взяти «цикл PDCA», який використовується для управління якістю [4] (рис. 1).

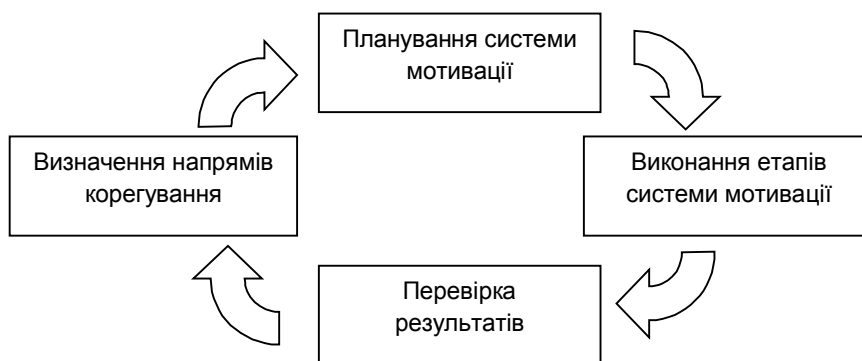


Рисунок 1 – Цикл оптимізації системи мотивації персоналу

На погляд автора, для обґрунтованого обрання напрямів мотивації залежно від їх типу при формуванні плану здійснення мотиваційних заходів, урахування фактора часу здійснення мотивації, необхідна класифікація напрямів мотивації. Її розроблення також полегшить процеси формування бюджету витрат на фінансування мотивації, визначення джерел мотивації та часу здійснення витрат і, головне, полегшить процес оцінки результатів мотивації.

На сьогодні не існує досконалої класифікації напрямів мотивації. Мотиваційні заходи в основному поділяють на позитивні та негативні, матеріальні та нематеріальні.

Автор пропонує класифікувати мотивацію за такими напрямами:

1. За часом проведення:

- Разова. Заходи з мотивації і витрати виконуються одноразово.
- Періодична (наприклад, сезонна). Заходи з мотивації застосовуються періодично, через деякий час.
- Постійна. Заходи з мотивації відновлюються у досить короткий проміжок часу (наприклад, щоденно) та постійно.

2. За призначенням:

- Планова. Загальна мотивація.
- Заохочувальна. Заохотити працівника працювати, якщо він ще не має бажання активно працювати чи втрачає інтерес до роботи.
- Розвивальна. Розкриття певних навичок та талантів персоналу.

3. За формою:

- Преміальна. Нагородити працівників за якісну і постійно своєчасно виконувану роботу.
- Бонусна. Додаткова нагорода найкращих працівників за індивідуальні досягнення.
- Підтримувальна. Утримувати працівників на роботі, запобігати плинності кадрів, підтримувати досягнутий рівень роботи.

4. За часом витрат на мотивацію:

- Попередня. Кошти на мотивацію витрачаються на початку виконання роботи.
- Розстрочена. Кошти на мотивацію витрачаються протягом усього часу виконання роботи;
- Результатна. Кошти на мотивацію витрачаються після виконання роботи.

5. За джерелами фінансування:

- Із власних коштів:
 - витрати входять до собівартості продукції;
 - витрати з прибутку підприємства.
- Із запозичених коштів:
 - кредити у банку;
 - цільове фінансування.

6. За методом розрахунку суми витрат на мотивацію:

- Витрати плануються у фіксованій сумі. Сума витрат визначається експертним шляхом чи на основі витрат конкурентів.
- Відсоток від прибутку. Витрати на мотивацію плануються залежно від прибутку підприємства.
- Відсоток від витрат. Витрати на мотивацію плануються залежно від витрат підприємства.

7. За методом визначення витрат:

- Експертним методом. Виконуються експертами на основі аналізу витрат конкурентів, очікуваних прибутків від мотивування тощо.

- Статистичним методом. Визначаються на базу результатів попередніх витрат на мотивацію за формальними методиками.

Таким чином, оптимізація системи мотивації персоналу підприємства може базуватися на запропонованій класифікації.

Часто при виборі способу мотивування керівництвом підприємства обирається один або два способи, і застосовують їх до всього персоналу підприємства. Це, на погляд автора, неефективно, оскільки до різних працівників і співробітників необхідно застосовувати різні способи мотивування, залежно від посади, віку, статусу тощо.

Індивідуальний або груповий підхід до вибору методів мотивування, по-перше, дозволяє досягти вагоміших результатів від впливу на мотивацію працівників. По-друге, він дозволяє знизити витрати на мотивування за рахунок більш оптимального спрямування коштів на його здійснення.

Звичайно, для розроблення ефективної системи мотивування необхідні певні первинні витрати для оцінки персоналу, з'ясування його потреб та інтересів. Однак у випадку, якщо керівництво ризикне зробити інвестиції в такі дослідження, витрати, швидше за все, окупляться.

З метою зменшення ризику створення системи мотивування персоналу автор пропонує алгоритм, поданий на рис. 2.

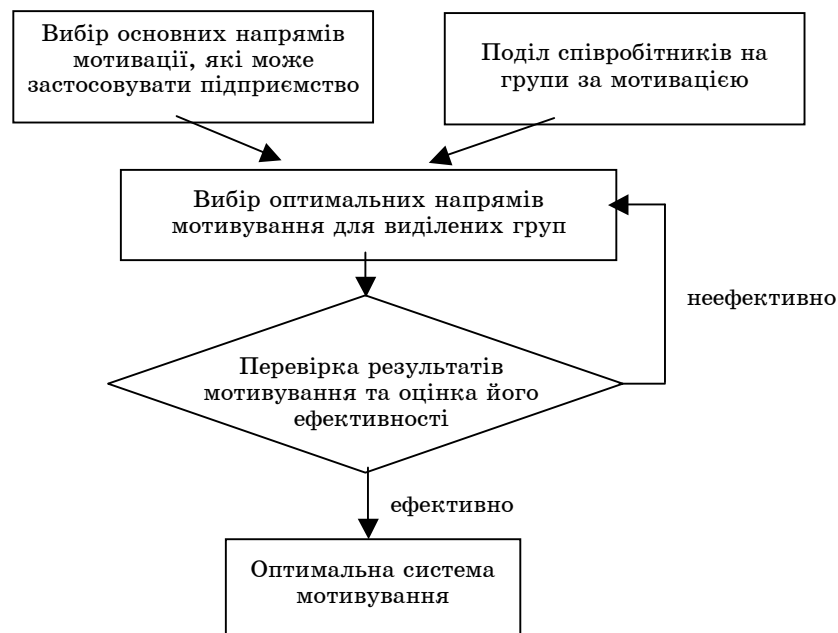


Рисунок 2 – Послідовність процесу побудови оптимальної системи мотивування

Як випливає з рис. 2, весь персонал підприємства пропонується поділяти на групи залежно від посади, віку і т.п. Це дозволить заощадити кошти на оцінювання персоналу, оскільки оцінюватиметься не кожен працівник, а група.

Далі необхідно скласти список способів мотивування, які можуть бути застосовані на підприємстві.

Обирати кращі із способів мотивування, що найбільш відповідають певній групі, пропонується за прогнозними значеннями ефективності їх застосування.

Періодично потрібно проводити оцінку ефективності вживаних способів мотивування. Якщо вони виявляться не досить ефективними, то систему мотивування коригують.

Оптимізація мотиваційної системи за запропонованим автором підходом дозволить підвищити продуктивність діяльності персоналу, його зацікавленість у виконанні роботи та досягненні поставленої мети і, відповідно, ефективність діяльності підприємства.

Також автор вважає за потрібне враховувати проблеми подолання психологічного бар'єра при впровадженні нових напрямів мотивації. Так, однією з основних проблем впровадження нових напрямів мотивації є підготовка до них персоналу компанії і її керівництва. Незважаючи на те, що керівники намагаються оптимізувати роботу підприємства і адаптувати його до сучасних вимог ринку, впровадження відповідних напрямів мотивації проходить вельми напружено: персонал, а іноді й сам керівник підприємства (якщо нововведення пропонує не він), чинять опір, чим зводять усі зусилля з мотивації нанівець. Тому менеджеру з персоналу насамперед потрібно підготувати ґрунт для нововведень стосовно напрямків мотивації персоналу, обґрунтувати їх необхідність керівнику підприємства і пояснити їх переваги персоналу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розроблений підхід до оптимізації системи мотивування, що базується на авторській класифікації напрямів мотивації, дозволяє полегшити та прискорити процес формування та оптимізації системи мотивації на підприємстві, полегшити роботу з оцінки персоналу і вибору напрямів мотивації.

Проблемою впровадження запропонованого вище підходу є накопичення великої кількості даних про результати виконуваної роботи, що може викликати складнощі у їх аналізі та подальшому використанні. Тому подальші дослідження автора будуть спрямовані на впровадження комп'ютерних технологій у процес мотивації з метою прискорення процесу вибору способів мотивації, розрахунків ефективності мотивації, збереження інформації про заходи, що проводилися раніше, і їх результати.

SUMMARY

In the article the author reviewed the principles and current approaches to motivation of personnel and offered approaches to the classification and optimization of system of motivation of personnel.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.
3. Стас Давыдов. Не мешайте мне работать! / [Электронный ресурс], 2008 – 98 с. // <http://motivateme.ru/book/>
4. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Под ред. Йосио Кондо. Пер. с англ. Е.П. Марковой / Научное редактирование В.А. Лапидус, М.Е. Серов. – Нижний Новгород, ООО «Приоритет», 2007. – 206 с.
5. Егоршни А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

Надійшла до редакції 28 октября 2008 р.