

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

METHODOLOGICAL APPROACH TO IMPLEMENTATION OF PERSONNEL MOTIVATION TECHNOLOGY ON ENTERPRISE

УДК 334.746.012.14

Гавкалова Н.Л.

д.е.н., професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Соболев В.Г.

к.е.н., викладач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

У статті представлено методичний підхід до реалізації технології мотивації персоналу на підприємстві. Окреслено, що реалізація технології ефективного менеджменту персоналу має на меті вдосконалення відповідних бізнес-процесів управління. Виокремлено, що найбільш доступним інструментом моделювання бізнес-процесів в контексті дослідження є BPwin (AllFusion Process Modeler). Враховуючи особливості сучасного стану менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах продемонстровано оптимізацію процесу мотивації персоналу. В результаті моделювання бізнес-процесу була створена контекстна діаграма «Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві»

Ключові слова: технологія мотивації персоналу, моделювання бізнес-процесів, машинобудівні підприємства.

В статті представлений методический подход к реализации технологии мотивации персонала на предприятии. Определено, что цель реализации технологии эффективного менеджмента персонала – совершенствование соответствующих бизнес-процессов управления. Означено, что наиболее доступным инструментом моделирования бизнес-процессов в контексте исследования является BPwin (AllFusion Process Modeler). Учитывая особенности

современного состояния менеджмента персонала на машиностроительных предприятиях, продемонстрировано оптимизацию процесса мотивации персонала. В результате моделирования бизнес-процесса была создана контекстная диаграмма «Реализация технологии мотивации персонала на предприятии»

Ключевые слова: технология мотивации персонала, моделирование бизнес-процессов, машиностроительные предприятия.

The article represents the methodical approach to realization of the personnel motivation technology at the enterprise. It is determined that the goal of implementing of effective personnel management technology is to improve the relevant business management processes. It is indicated that the most accessible tool for modelling business processes in the context of the study is BPwin (AllFusion Process Modeler). Taking into account the peculiarities of the current state of personnel management at machine-building enterprises, optimization of the staff motivation process was demonstrated. As a result of the modelling of the business process was created a contextual diagram "Implementation of technology for motivating staff at the enterprise".

Key words: personnel motivation technology, modelling of business processes, machine-building enterprises

Актуальність теми дослідження. Використання ефективних та прогресивних підходів до управління персоналом є обов'язковою умовою на тлі сучасних загальносвітових тенденцій останніх років. Першочерговим етапом цього процесу є формування технології менеджменту персоналу, орієнтованої на забезпечення ефективних кадрових процесів на вітчизняному підприємстві. Враховуючи залежність технології ефективного менеджменту від якості її впровадження та характеристик персоналу, що відбивається у мотивації, розвитку, компетентності та ін., слід зробити наголос на темі дослідження, яка є актуальною та своєчасною.

Постановка проблеми. З метою розробки технології ефективного менеджменту персоналу (ТЕМП) з виокремленням мотиваційної компоненти необхідно реалізувати наступні етапи:

1. Обґрунтування необхідності розробки ТЕМП. Характерними діями цього етапу є: збір та аналіз існуючих документів, які мають відношення до системи менеджменту персоналу (стратегії, бізнес-планів, звітів, процедур, наказів, інструк-

цій, стандартів); аналіз отриманої інформації та документів про загальну стратегію підприємства, систему менеджменту персоналу; виявлення причини проблем та резерви підвищення ефективності менеджменту персоналу; прийняття рішення щодо формування ТЕМП та розробка відповідного технічного завдання.

2. Проектування ТЕМП. Кінцевою метою даного етапу є розробка пілотного проекту ТЕМП, що досягається за рахунок поєднання теоретичної складової з практичним вивченням бази дослідження (діяльності машинобудівних підприємств) з урахуванням перевірки і необхідної деталізації.

3. Тестування ТЕМП. Головна мета етапу це апробація ТЕМП з метою її коригування. Зазначимо, що використання ТЕМП для машинобудівних підприємств є можливістю перевірки її універсальності, відтворюваності результату, визначення умов та особливостей використання.

4. Впровадження ТЕМП. Основний зміст четвертого етапу полягає у зведенні і оформленні отриманих результатів і розробок у вигляді сфор-

мованої ТЕМП (реалізації технології мотивації персоналу на підприємстві), її інтеграції в систему управління персоналом

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та прикладні аспекти проблеми, що розглядається, досліджували А. Кібанов [1], Ю. Меліхов [2], М. Новікова [3], С. Серьогін [4], О. Яхонтова [5] та ін.

Незважаючи на достатні здобутки в даній області, питання визначення важливості складових технологій менеджменту персоналу залишаються недостатньо дослідженими, тому і потребують подальшого опрацювання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Технологія менеджменту персоналу тісно пов'язана з процесом оптимізації складових і процедур у рамках тих або інших функцій управління. Тому для підвищення рівня використання технологій менеджменту персоналу вагомий вплив здійснюють детальний аналіз та оцінка існуючих функціональних процесів управління на підприємстві. Задля коректної організації кожної підсистеми управління персоналом слід визначити послідовність та характер процесу, обрати відповідний інструментарій, обґрунтувати оптимальні умови функціонування. Отже, реалізація технології ефективного менеджменту персоналу має на меті вдосконалення відповідних бізнес-процесів управління.

Деталізація досліджуваного процесу з метою його вдосконалення та відповідно виявлення слабких місць неможливі без моделювання, де ключовим елементом виступає бізнес-процес. Адже важливим етапом технології ефективного менеджменту персоналу є визначення та обґрунтування бізнес-процесів, які є центральною ланкою будь-яких відносин на підприємстві. Бізнес-процеси не тільки забезпечують інтегрованість підприємства та реалізацію його загальної стратегії, але й сприяють вдосконаленню діяльності підприємства завдяки аналізу всіх сфер його функціонування. Детальний аналіз підходів до розуміння сутності поняття «бізнес-процес» дозволяє визначити його, як логічну цілеспрямовану послідовність виконання функцій, спрямованих на створення результату завдяки перетворенню входів у виходи.

Модель бізнес-процесу дозволяє описати всі його складові – цілі, функції, ресурси, учасників, результати, послідовність дій, іншу інформацію.

Для порівняння представлених продуктів було використано наступні критерії:

- доступність (наявність інформації про продукт: комп'ютерні навчальні матеріали, посібники, статті, інформація в Інтернеті, демонстраційні версії);
- поширеність продукту (термін існування, кількість проданих ліцензій, наявність, розмір і рівень діяльності кінцевих користувачів);

- простота у використанні (зручний та зрозумілий інтерфейс, невеликий термін навчання персоналу, можливість самостійного вивчення продукту);

- вартість (обґрунтована вартість, дотримання принципу «ціна-якість»).

Проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки: такі інструменти, як Erwin, Power Designer і Rational Rose частіше використовуються для моделювання баз даних; Oracle Designer, Power Designer та Rational Rose більше підходять для моделювання окремих компонентів; ARIS, BPwin і Rational Rose застосовуються для моделювання бізнес-процесів. Відповідно доцільними та ефективними інструментальними засобами моделювання процесу розробки технології ефективного менеджменту персоналу є: BPwin/ERwin, Rational Rose, ARIS. Перелік позитивних та негативних сторін цих продуктів представлено на рис. 1. Отже, враховуючи складність освоєння ARIS і потенційний ризик Rational Rose та при наявності майже однакового функціонального забезпечення, найбільш доступним інструментом моделювання бізнес-процесів в контексті дослідження є BPwin (AllFusion Process Modeler). Використання даного програмного продукту дозволить формалізувати процес формування технології ефективного менеджменту персоналу в вигляді набору взаємозв'язаних функціональних блоків, створити ієрархію підпорядкування та визначити ступінь контролю. Слід акцентувати увагу, що пакет BPwin заснований на методології IDEF, яка представляє собою сукупність методів, правил і процедур, призначених для побудови функціональної моделі об'єкта будь-якої предметної області [6].

За допомогою стандарту IDEF0 спочатку проведемо опис процесу розробки технології в цілому (побудова контекстної діаграми), після чого здійснимо функціональну декомпозицію бізнес-процесів. Зазначимо, що основними елементами функціональної моделі IDEF є [6, 7, 8, 9]:

- 1) вхід – продукт (дані або об'єкти), який в ході реалізації процесу змінюється та перетворюється у вихід;
- 2) вихід – кінцевий продукт (об'єкт або послуга), який є результатом реалізації процесу;
- 3) управління (стратегії та процедури, які забезпечують реалізацію процесу);
- 4) механізми (ресурси, які потрібні для реалізації процесу).
- 5) Враховуючи детальний аналіз сучасного стану менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах та проведене дослідження рівня важливості складових технологій менеджменту персоналу було вирішено продемонструвати оптимізацію таких процесів, як мотивація персоналу.

Враховуючи результати кластерного аналізу, які свідчать про те, що в найбільшій мірі підприємства відрізнялися за технологією контролю персоналу, оцінки персоналу та відбору і найму персоналу, зазначимо про несуттєвий вплив на розподіл підприємств між собою технології розвитку та мотивації персоналу. Це вказує на переважно однакові схеми проведення професійного розвитку та реалізації системи мотивації персоналу на більшості машинобудівних підприємствах. Тому представимо їх оптимізацію в якості побудованих моделей, що можуть братися за основу в діяльності кожного досліджуваного підприємства. У сучасних умовах недостатнє стимулювання часто не дозволяє машинобудівним підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, що призводить на практиці не тільки до інертності більшої частини персоналу та зниження їх трудової активності, але й до масового відчуження людей від роботи. Традиційний підхід щодо стимулювання продуктивності праці на сьогодні вже є малодійним. Це підтверджує першочергову необхідність вдосконалення процесів стимулювання та мотивування персоналу на підприємстві, що дозволить підвищити рівень використання технології мотивації персоналу.

Отже, в результаті моделювання бізнес-процесу була створена контекстна діаграма «Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві», яка представлена на рис. 1. Як видно з

рис., у центрі знаходиться функціональний блок головного завдання, який відображає поставлену мету моделі. Цей процес має ряд входів: «Технологія мотивації персоналу», «Інформація щодо управління персоналом на підприємстві» та вихід: «Технологія ефективного мотивації персоналу». Відповідно до внутрішньої системи управління на процес спрямовані зусилля керівництва, відділу кадрів, відділу з управління персоналом та бухгалтерії. Враховуючи специфіку технології мотивації персоналу (стимулювання та мотивування персоналу) основними механізмами є «HR-стратегія», «Кадрова політика», «Організаційна культура», «Бюджет витрат на персонал», «Вимоги до технології ефективного менеджменту персоналу».

Декомпозиція першого рівня процесу описує наступні послідовні підпроцеси: «Виявлення проблемних питань стосовно процесів мотивації персоналу, їх причин та наслідків»; «Ініціація проекту технології мотивації персоналу»; «Розробка та впровадження програми мотивації персоналу»; «Контроль реалізації проекту». IDEF0 діаграма першого рівня декомпозиції бізнес-процесу «Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві» представлена на рис. 2.

Необхідно зазначити, що в основі бізнес-процесу реалізації технології мотивації персоналу лежить аналіз потреб персоналу та підприємства, тому початковий етап передбачає пошук, пов'язаний з

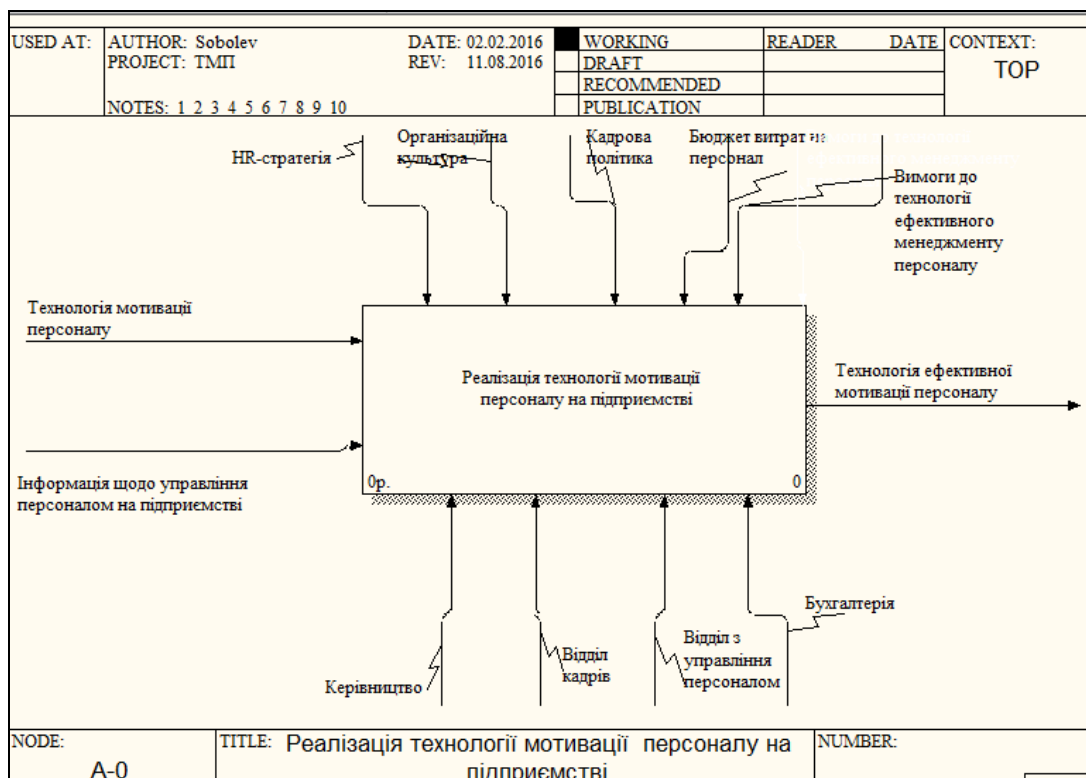
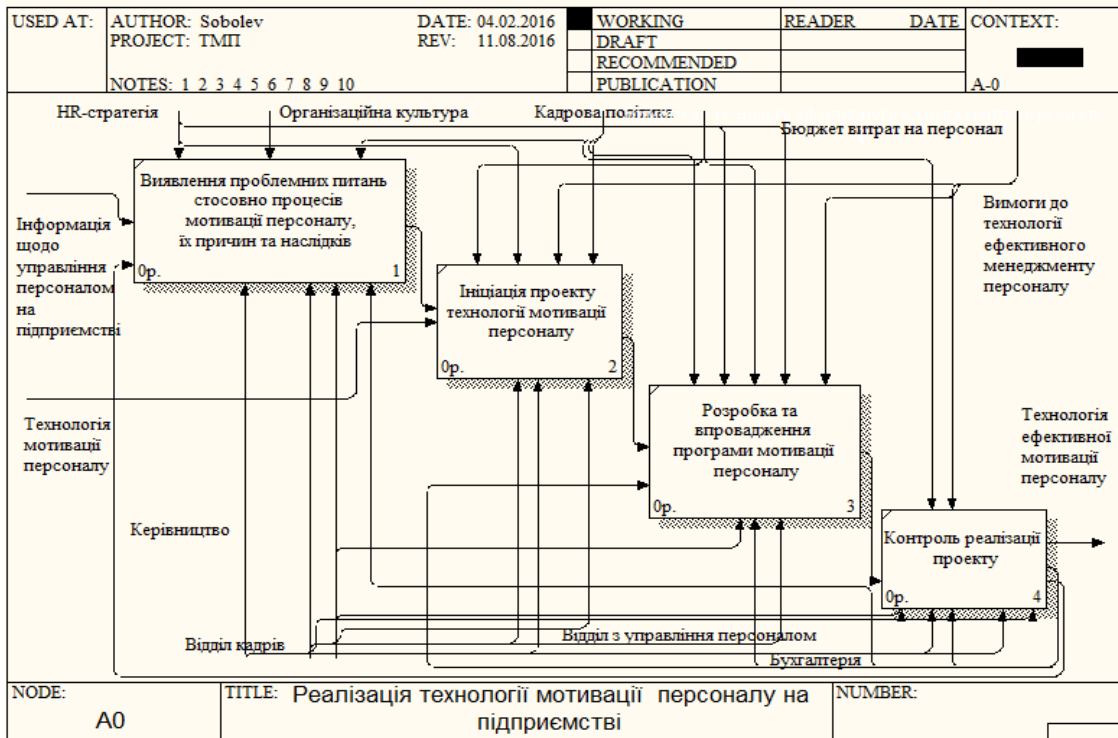


Рис. 1. Контекстна діаграма процесу «Реалізація технології мотивації персоналу на підприємстві»



Застосування в діяльності персоналу певних форм стимулювання машинобудівними підприємствами

Таблиця 1

Підприємства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ПАТ «ХЗЕМВ-1»	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ «ХТЗ»	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+
ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	+	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+
ВАТ «ЛАРЗ»	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ВАТ «ТУРБОАТОМ»	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ВАТ «ХЗЕМВ»	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Автрамат»	+	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
ПАТ «Електромашина»	+	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+
ПАТ «Куп'янський машзавод»	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Світло шахтаря»	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+
ПАТ «ХАРП»	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+
ПАТ Завод «Південкабель»	+	+	-	-	+	+	-	+	-	+	-	-	+
ПрАТ «Завод «Трансв'язок»	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «ХЗЕО»	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «ХЗШП»	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «ХРМЗ»	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПУАТ «ХАРВЕРСТ»	+	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	+
ПуАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+

Примітка. За даними підприємств: «+» – заходи застосовуються, «-» – заходи не застосовуються. 1 – заробітна плата; 2 – бонуси (винагороди, премія); 3 – участь працівників у прибутках (% від прибутку); 4 – участь в акціонерному капіталі (придбання акцій на пільгових умовах); 5 – планування кар'єри (розробка моделей просування персоналу по службі); 6 – суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани, публічне привітання керівництвом); 7 – обслуговування власним транспортом; 8 – організація харчування (виділення коштів на харчування); 9 – стипендіальні програми (виділення коштів на отримання освіти); 10 – організація навчання (покриття витрат на навчання); 11 – медичне обслуговування; 12 – забезпечення житлом; 13 – корпоративна культура (організація розважальних заходів, проведення свят та вечірок).

Джерело: проаналізовано автором

визначенням їх сутності. Усунення причин виникнення проблем управління персоналом сприятиме покращенню задоволеності персоналу, що забезпечить зростання продуктивності праці зокрема, та прибутковості підприємства взагалі. Окрім цього, виявлення проблемних питань стосовно процесів мотивації персоналу, їх причин та наслідків включає оцінку функціонуєчої системи мотивації праці на підприємстві, виявлення методів та інструментів мотивації персоналу, що використовуються на підприємстві. Так, аналіз кадрової політики на досліджуваних машинобудівних підприємствах дозволив визначити таке (табл. 1).

Пріоритетними формами стимулювання, що застосовуються в діяльності персоналу, залишаються заробітна плата, бонуси (винагороди, премії), організація навчання та суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани): найменш використовуваними є участь працівників у прибутках, участь в акціонерному капіталі та медичне обслуговування.

Зазначимо, що головною метою даного етапу є не тільки виявлення реальної картини стосовно застосування інструментів мотивування та стимулювання персоналу на підприємстві, але й визначення необхідності реалізації технології мотивації персоналу, яка дозволить гармонізувати цілі і підприємства, і персоналу.

На наступному етапі «Ініціація проекту технології мотивації персоналу» відбувається уточнення мети розробки проекту, обґрунтування конкретних задач щодо мотивації та стимулювання персоналу. Далі перевіряється концепція проекту та приймається рішення щодо розробки програми мотивації персоналу, яка включає такі підпроцеси, як: визначення форм, методів і засобів впливу на персонал; створення системи винагородження; обґрунтування термінів та послідовності операцій. Важливим елементом в алгоритмі досліджуваного бізнес-процесу є контроль реалізації проекту, який включає оцінку ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та розробку коригуючих дій.

Механізмами функціонування є керівництво, відділ кадрів, відділ управління персоналом та бухгалтерія, на всіх етапах реалізації технології мотивації персоналу управління ведеться з урахуванням HR-стратегії, кадрової політики, організаційної культури, бюджету витрат на персонал, вимог до технології ефективного менеджменту персоналу.

Зазначимо, що на реалізацію технології мотивації персоналу впливають фактори не тільки внутрішнього середовища, але й зовнішнього.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, головним результатом реалізації технології ефективного менеджменту персоналу

є: розкриття та розвиток кадрового потенціалу підприємства; забезпечення належного кількісного та якісного складу персоналу; підвищення результативності складових технологій менеджменту персоналу; мінімізація витрат часу та оптимізація витрат на персонал; підвищення ефективності менеджменту персоналу за урахування мотиваційної компоненти.

Використання саме BРwin для підвищення рівня використання технологій менеджменту персоналу дозволить забезпечити точність, лаконічність, достатність та наочність об'єкта дослідження. Адже, функціональна модель відображає всі процеси (процедури, функції), які потрібно реалізувати для досягнення кінцевої мети, у певній послідовності з відповідними параметрами і механізмами управління та інформацією стосовно відповідальних осіб, наявних ресурсів та необхідних документів.

Застосування Bрwin дозволяє не тільки описати взаємодію процесів вдосконалення складових технологій ефективного менеджменту персоналу, знайти резерви для підвищення їх результативності, задокументувати будь-які зміни (є опція автоматичної генерації звітів), але й забезпечити ефективно управління роботою процесів та контроль їх якості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М. : КноРус, 2012. – 359 с.
2. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 344 с.
3. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
4. Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
5. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с.
6. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler / С. В. Маклаков. – М. : Диалог-МИФИ, 2004 – 240 с.
7. Аксенов К. А. Работа с CASE-средствами BРwin, Erwin / К. А. Аксенов, Б. И. Клебанов. – Екатеринбург: ГОУ ВПО Уральский государственный технический университет УГТУ-УПИ, 2004. – 50 с.
8. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 319 с.
9. Darnton G. Business Process Analysis / G. Darnton, M. Darnton. – London : Tompson Business Press, 1997. – 311 p.