

*Т.В. ОМЕЛЯНЕНКО*, аспірант, НТУ „ХПІ”, Харків

## **СИСТЕМА ЗАОХОЧЕНЬ ПЕРСОНАЛУ В УНІКАЛЬНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто загальні теоретичні основи створення системи заохочень персоналу з урахуванням особливостей внутрішньої культури підприємства. Розроблено систему принципів та алгоритм побудови системи заохочення.

В статье рассмотрены общие теоретические основы создания системы поощрений персонала с учетом особенностей внутренней культуры предприятия. Разработана система принципов и алгоритм построения системы поощрений.

The general theoretical basis of incentive system development was considered in the article taking into account the internal culture of an enterprise. There were both the principles system and the incentives formation algorithm developed.

**Постановка проблеми.** Одне з базових положень сучасної парадигми управління – здібності і можливості співробітників підприємства як основна конкурентна перевага в адаптації до зовнішніх умов ведення бізнесу, що динамічно міняються. Керівникам підприємств, орієнтованим на досягнення стратегічних цілей, потрібне відповідне інформаційне забезпечення управління персоналом, яким можуть виступати певні теоретичні положення і розробки, підходи і алгоритми. У рамках цього заслуговує на увагу і вимагає теоретичного аналізу і перегляду система заохочень персоналу на шляху до досягнення цілей підприємства.

Так, створення ефективної системи заохочень не обмежується і виходить за межі знання існуючих методів заохочень. Передусім, це вимагає комплексного бачення цілісної системи, можливості алгоритмізації процесів її розробки і впровадження, відстежування і кількісних оцінок результативності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У зарубіжній практиці тематика систем заохочення персоналу, аналіз її ефективності, отримали досить широке поширення. У роботі [1] F. Schoeneborn розглядає питання заохочення менеджерів вищої ланки, які, в результаті делегування їм значних повноважень стейкхолдерами, отримують можливість максимізувати їх власні вигоди, навіть якщо це не завжди узгоджується з інтересами останніх

M. Gibbs та інші [2] аналізували завдання вибору показників ефективності системи заохочень, використовуючи дані по менеджерах компаній-автодилерів. Автор підкреслює, що менеджери можуть отримувати заохочення, не створюючи при цьому додаткових вигод для компанії.

I. Larkin фокусується на проблемі, пов'язаній з системою заохочення, побудованою на відсотках від продажів [3]. В результаті розрахунків на прикладі компаній з продажу програмного забезпечення встановлено, що власник

компанії часто втрачає значні суми з-за штучного завищення продавцями програмного забезпечення числа продажів замість реального залучення клієнтів і здійсненні нових продажів: чим більше продавець працює в компанії, тим більше він схильний до подібних "азартних ігор".

В. Holmstorm, Р. Milgrom [4], аналізуючи роль систем заохочення в діяльності фірми, виходять з питання про те, чому одні люди влаштовуються на роботу торговими агентами як наймані штатні співробітники, а інші – як вільні агенти, працюючи за контрактом. Провівши кількісні оцінки різних заохочувальних інструментів для торгових агентів, а саме комісійні виплати залежно від об'ємів продажів, автори роблять висновок, що такі інструменти, як приховані заохочення, вербальні заохочення, не зовсім важливі в результаті проведення досліджень серед торгових агентів.

Дослідження для монетарних методів заохочення також зустрічаються в роботі F. Van Dijk [5] та інших. Незважаючи на достатню кількість досліджень ефективності монетарних систем заохочення в комерційному секторі, їх застосування актуально і для муніципального, громадського сектора, що детально розкрито в [6]. Проте разом з існуючими дослідженнями, і врахуванням того, що вони були проведені для різних галузей і різних компаній, недостатньо розкритий теоретичний матеріал стосовно загальних підходів до створення системи заохочення персоналу.

**Виділення невирішених раніше питань загальної проблеми.** Як видно з аналізу зарубіжного досвіду впровадження систем заохочень персоналу, автори фокусувалися в основному на кількісних оцінках ефективності тієї або іншої монетарної системи заохочень, при застосуванні яких в компаніях відзначалися конфлікти і обмани власника. Проте ефективність будь-якої системи заохочень залежить не лише від точності кількісних оцінок і галузі, в якій функціонує підприємство (спираючись на публікації, виключно кількісний підхід іноді себе не виправдовує), а передусім від внутрішньої культури підприємства, яка в згаданих роботах до уваги не береться.

Виходячи з цього, основна **мета статті** – теоретичне забезпечення створення системи заохочень персоналу, розробка принципів, наслідуючи які відкривається можливість самостійно розробити найбільш ефективну систему заохочень, виходячи з цілей конкретного підприємства; побудова механізму створення системи заохочень.

**Виклад основного матеріалу.** Йдеться не про корпоративну культуру, а про унікальну культуру, що встановилася, і особливості взаємовідносин, взаємовідносини співробітників усередині підприємства на двох рівнях: горизонтальному (співробітник – співробітник) і вертикальному (співробітник – керівник), а також про сприйняття і відношення співробітників до цілей підприємства.

ва, їх рівень відповідальності, самостійності, яка на кожному підприємстві має свої особливості. Спираючись на це, процес розробки системи заохочень персоналу включає розкриття семи ключових питань: що створюється; якою метою створюється; ким створюється; для кого створюється; на яких принципах створюється; як створюється; які методи включає.

Під системою заохочень персоналу пропонується розуміти сукупність управлінських прийомів, методів, способів та інструментів впливу на поведінку співробітників підприємства, спрямованих на підвищення ефективності їх роботи, усвідомлення й підвищення рівня відповідальності і самоконтролю в рішенні поставлених керівництвом завдань, формування і закріплення позитивного відношення до організації. Заохочення в [7] розглядаються як зовнішні заходи впливу на окрему людину, групи або організації.

Система заохочення персоналу може бути спрямована на досягнення соціального ефекту усередині підприємства: синхронізацію роботи в команді, об'єднання колективу і так далі, що в результаті так чи інакше призводить до збільшення прибутковості. Разом з цим, метою впровадження системи заохочень також може стати коригування або зміна внутрішньої культури підприємства (про яку згадувалося вище). Саме від вибору мети створення системи заохочення персоналу залежить робота на наступних етапах.

Розподіл відповідальності за результати впровадження системи заохочення персоналу визначається мірою довіри керівника до менеджера по персоналу, в основі якої лежить упевненість керівника в кваліфікації менеджера, знаннях і досвіді рішення подібних завдань, авторитеті, що у свою чергу впливає на ухвалення рішення керівником підприємства про рамки повноважень, що передаються менеджеру для створення системи.

Залежно від цілей створення системи заохочення персоналу, а також ряду чинників, вона може створюватися для одного співробітника, робочої групи (команди), структурно-функціонального підрозділу підприємства. Крім того, на вибір системи заохочення персоналу, окрім цілей створення системи, впливає ряд чинників: пер за все внутрішня культура, розмір підприємства, організаційна структура та форма власності.

Невід'ємною ланкою на шляху до створення ефективної системи заохочення персоналу є знання і використання принципів, на яких базується розробка системи. Пропонується система з восьми основних принципів, показаних на рис. 1.

На лівій частині фігури представлені базові принципи системи заохочення персоналу: вони визначаються внутрішньою культурою підприємства, саме на цій підставі класифіковані як базові. До них відносяться:

а) унікальність – для кожного підприємства система заохочення персоналу унікальна, виходячи з особливостей чинників, що впливають на створення системи;

б) відповідність місії підприємства – система заохочення персоналу повинна узгоджуватися з місією і цілями підприємства, не суперечити їм;

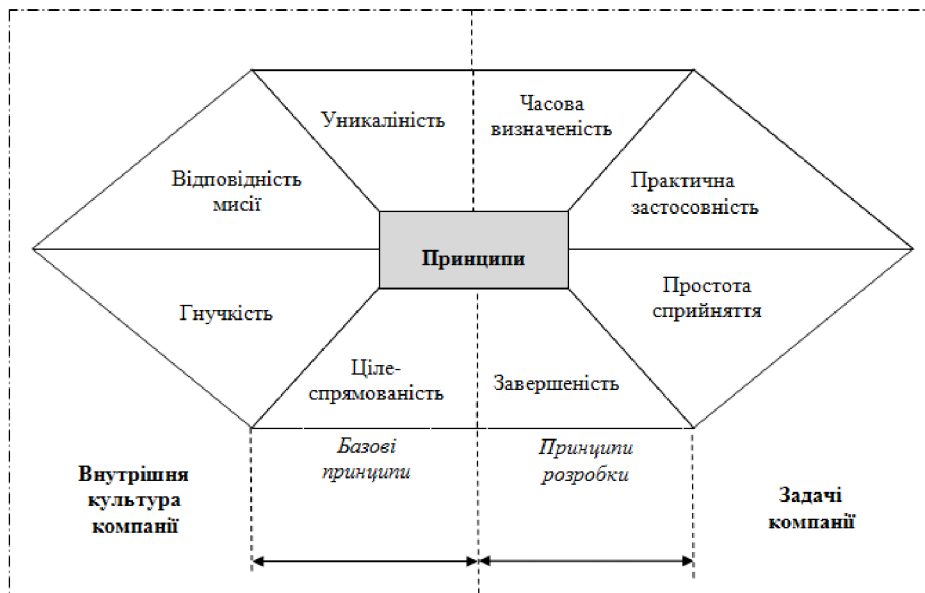


Рис.1 – Система принципів створення системи заохочення персоналу

в) гнучкість – система заохочення персоналу, створена на принципі гнучкості, може бути змінена у будь-який момент після отримання перших результатів впровадження у разі їх невідповідності очікуваним, недостатній ефективності системи заохочення, за умови найменших витрат часу менеджера для зміни системи;

г) цілеспрямованість – система заохочення персоналу створюється для досягнення певної мети, рішення намічених керівництвом підприємства завдань. Мета створення системи заохочення персоналу має бути конкретна і зрозуміла не лише керівництву, а й співробітникам.

Права частина фігури відображає принципи розробки системи заохочення, які визначаються безпосередньо завданнями підприємства. До них відносяться:

а) часова визначеність – терміни дії системи заохочення після її впровадження чітко визначені;

б) практична застосовність – система має зрозумілу структуру, фінансово забезпечена залежно від фінансових можливостей конкретного підприємства і може бути впроваджена, наявність заданих критеріїв оцінки ефективності розробленої системи;

в) простота сприйняття – структура системи заохочення і її дія зрозумілі персоналу, немає протиріч;

г) завершеність – система заохочення, розроблена для вирішення конкретних завдань, є завершеним проектом, в процесі її впровадження до отримання перших результатів не вимагає внесення змін і доопрацювання.

Маючи певну мету створення системи заохочення персоналу на підприємстві, вирішення питання про розподіл відповідальності і повноважень в процесі розробки, впровадження і відстежування результативності системи, оцінивши чинники, що впливають на її структуру, спираючись на принципи, безпосередньо процес створення і впровадження системи, а також отримання зворотного зв'язку, можна представити у вигляді загального алгоритму (рис. 2).

Передбачається, що розробкою і впровадженням системи заохочення персоналу на підприємстві займається менеджер по управлінню персоналом (або штатний співробітник, або представник консалтингової фірми).

Розробка системи заохочень розпочинається з оцінки, аналізу і діагностики внутрішньої культури підприємства: визначається лояльність співробітників до підприємства, колективу, керівництва, сприйняття цілей підприємства. В результаті менеджер отримує картину унікальних традицій спілкування і ділових взаємовідносин, що склалися, в колективі для цього підприємства в даний момент часу.

Проведення соціально-психологічного моніторингу персоналу припускає використання комплексу методів, спрямованих на виявлення суб'єктивних представлень персоналу про заохочення, а також особових стимулів, що визначають ефективність роботи на підприємстві. Точність результатів і правильність висновків на цьому етапі зрештою вплине на ефективність вибраних методів заохочень персоналу.

Орієнтуючись на оброблені результати соціально-психологічних досліджень персоналу (тестування, анкетування, усне опитування та інші методи – на можливих методах і їх виборі в статті зупинятися не будемо), менеджер складає один або декілька можливих проектів (що має більше переваг в порівнянні з наявністю тільки одного проекту) системи заохочення персоналу. При цьому необхідно врахувати фінансове забезпечення реалізації системи заохочення, якщо вона включає методи матеріального заохочення.

Розраховуючи необхідні розміри фінансового забезпечення, менеджер бере до уваги терміни реалізації системи заохочення. На цьому ж етапі передбачаються критерії оцінки ефективності впровадження системи заохочення персоналу на підприємстві: фінансово-економічні показники, якщо система заохочення створюється з метою досягнення кількісних результатів (підвищення прибутковості і так далі).

Крім того, в систему показників можуть бути включені і кількісні показники ефективності роботи співробітників (кількість нових залучених клієнтів, об-

сяги виробленої продукції в натуральних одиницях і тому подібне). Розробка структури системи заохочення припускає підбір методів заохочення, які узгоджуються з внутрішньою культурою, а також можуть бути спрямовані на її зміну або формування.

Далі, виходячи з результатів вирішення питання про повноваження, надані менеджерів керівником, і розподіл відповідальності, оптимальна система заохочення персоналу обирається менеджером, або остаточне рішення приймає керівник, або система вибирається за погодженням обох сторін. В той же час, на цьому етапі важливу роль відіграє якість комунікації між менеджером і керівником: від цього залежить швидкість знаходження рішення, уникнення конфліктів у рамках робочого спілкування.

Після впровадження системи заохочення персоналу, закінчення певного часу і отриманні перших результатів, проводиться їх оцінка і аналіз відповідності поставленим цілям системи заохочення: робиться розрахунок кількісних показників, про які йшлося вище, в якості критеріїв оцінки ефективності.

Розглянувши детально загальний алгоритм створення системи заохочення персоналу, доцільно перейти безпосередньо до можливих методів заохочення персоналу. Їх узагальнений виклад, представлений в [7], включає наступні методи: оплата праці; прямі фінансові вигоди: пенсійне забезпечення, страхування, субсидії, пайова участь; непрямі фінансові вигоди: субсидування транспорту, навчання, податкові пільги, різні компенсації; гнучкі графіки, робота на непостійній основі, можливість роботи у вихідні дні, відпустки; умови роботи, рекреаційні можливості; можливості професійного розвитку; зворотний зв'язок з керівництвом; солідарність в організації, соціалізація, товариські стосунки, захопленість; статус, престиж; безпека, стабільність, захист, ризик.

Визначившись з монетарним або «прикордонним» методом, тільки після цього йде вибір найбільш оптимального з фінансової точки зору варіанту його реалізації підприємством і включення в систему заохочень.

Систему заохочень персоналу слід переглядати у випадках: зміни організаційної структури підприємства; зміни місії, цілей; зміни профілю діяльності, галузі; реструктуризації, банкрутства; погіршення фінансово-економічних показників діяльності підприємства; зміни податкового законодавства, а також законодавства, що регулює оплату праці і страхування співробітників; незадовільних результатів впровадження системи заохочення.

Як видно, ці методи діляться на монетарні заохочення, немонетарні і так звані «прикордонні» – з непрямими фінансовими вигодами, такі, що межують з монетарними і немонетарними: службовий транспорт, одяг, можливість відвідування спортклубів, навчання за рахунок підприємства і так далі. У роботі [8] W. Semar відмічає універсальність матеріальних заохочень.

Гнучкість СПП і її ефективність визначається успішним комбінуванням монетарних і немонетарних методів заохочення. Конкретний вибір тих або інших методів, їх сукупності в першу чергу залежить від результатів соціально-психологічного дослідження очікувань і мотивів працівників, виявлення ключових стимулів людей. У другу чергу – від фінансових можливостей підприємства (монетарні і «прикордонні» методи).

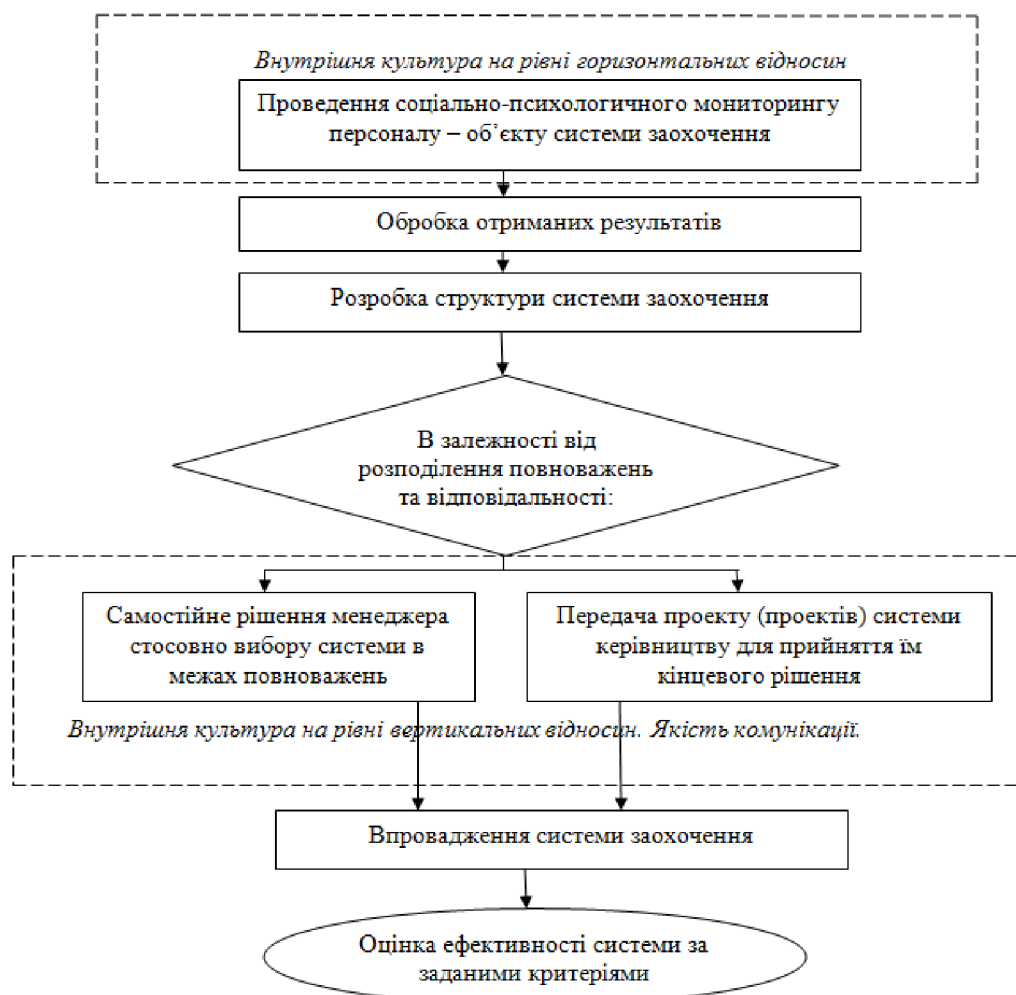


Рис.2 – Алгоритм розробки та впровадження системи заохочення персоналу

**Висновки.** Підводячи підсумок, підкреслимо, що в статті запропонований загальний механізм створення системи заохочень персоналу, заснований на унікальності внутрішньої культури підприємства, що сформувалася. Маючи уявлення про підходи до створення системи, володіючи принципами і методами заохочень, менеджер дістає можливість створювати унікальну, спрямовану на ефективне досягнення персоналом поставлених цілей і рішення завдань системи заохочення персоналу.

Крім того, деякі положення статті, зокрема пріоритетність уваги і оцінки внутрішньої унікальної культури підприємства, основні принципи розробки системи заохочень, можуть використовуватися в процесі перегляду, удосконалення або оновлення вже існуючої на підприємстві системи заохочення персоналу.

**Список літератури:** 1. *F. Schoeneborn*. How managerial incentive systems influence the company's business performance – a system dynamics model and its results / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA138.PDF> 2. *M. Gibbs, K.A. Merchant, W. A. Van der Stede, M. E. Vargus*. Performance measure properties and incentive system design / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://faculty.chicagobooth.edu/michael.gibbs/research/PM.pdf> 3. *I. Larkin*. The cost of high-powered incentives: employee gaming in enterprise software sales / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://catalogue.polytechnique.fr/site.php?id=332&fileid=2268> 4. *B. Holmstrom, P. Milgrom*. The firm as an incentive system / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stanford.edu/~milgrom/publishedarticles/The%20Firm%20as%20an%20Incentive%20System.pdf> 5. *F. van Dijk, J. Sonnemans, F. van Winden*. Incentive systems in a real effort experiment / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tinbergen.nl/uvatin/98023.pdf> 6. *C. J. Heinrich*. Incentives and their dynamics in public sector performance management systems / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.albany.edu/~marschke/Paper/heinmars.pdf> 7. Incentive systems: incentives, motivation, and development performance / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lencd.com/data/docs/233-Concept%20Note\\_Incentive%20Systems.pdf](http://lencd.com/data/docs/233-Concept%20Note_Incentive%20Systems.pdf) 8. *W. Semar*. Incentive systems in knowledge management to support cooperative distributed forms of creating and acquiring knowledge / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/.../download?doi>.

*Надійшла до редколегії 28.03.2012*