

*Матюшенко Ю. В.,
аспірант кафедри державного управління,
публічного адміністрування та регіональної економіки
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

КЛАСИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ТА МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін.

Розглянуто основні класифікації і види методів стимулювання персоналу, які були розроблені вченими-економістами і використовуються на сучасних підприємствах. Проведено аналіз цих класифікацій, запропонована нова класифікація стимулювання персоналу з урахуванням її напрямків проведення на підприємстві за умов здійснення організаційних змін.

***Ключові слова:** стимулювання, організаційні зміни, напрямки та методи стимулювання персоналу на підприємстві до здійснення організаційних змін, форми прояву методів стимулювання персоналу.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. За останні роки в соціально-економічній системі нашої країни відбулися суттєві трансформації, високий рівень динаміки яких впливає на діяльність вітчизняних підприємств. Це вимагає від суб'єктів господарювання адекватного реагування на зазначені трансформації економічного простору. Адекватне реагування можливе лише за умови ефективного управління організаційними змінами, які передбачають реалізацію комплексу заходів щодо їх реалізації. Крім того, ефективне проведення організаційних змін дозволяє підвищувати результативність діяльності в цілому.

При здійсненні організаційних змін на підприємстві найбільші труднощі виникають при впровадженні змін у сфері менеджменту персоналу через виникнення опору. Опір змінам – це явище, яке знижує ефективність

впровадження змін, обумовлює нестабільність процесу здійснення організаційних змін та може викликати додаткові непередбачувані витрати. Таким чином, опір змінам виступає обмежуючим чинником їх проведення. Відповідно, подолання опору є перспективним та важливим напрямом управління змінами. Враховуючи, що опір змінам виникає у системі менеджменту персоналу, то пошук його подолання варто шукати у цій же площині. Саме тому, одним із найважливіших напрямів подолання зазначеного явища варто вважати стимулювання персоналу. Адже, від умілого використання кадрів, ефективності управління ними та стимулювання працівників за умов проведення організаційних змін залежить успішна діяльність будь-якого підприємства.

Зважаючи на вищевикладене, виникає необхідність у формуванні рекомендацій щодо добору адекватних і дієвих методів стимулювання персоналу в проведенні організаційних змін на підприємстві.

Висвітлені проблеми, які пов'язані з організацією стимулювання персоналу в проведенні організаційних змін на підприємстві, викликають необхідність систематизації всіх існуючих методів стимулювання персоналу за її виділеними напрямками в умовах проведення організаційних змін, що і обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вивчення особливостей сучасної організації стимулювання персоналу, використання різних інструментів у заохоченні персоналу істотний внесок зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. В Україні найбільш відомими із цієї тематики стали публікації таких вітчизняних науковців, як Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, А. Л. Єськов, А. В. Калина, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, В. М. Петюх, М. В. Семикіна, та інші. [1-4]. Серед наукових праць зарубіжних вчених, в яких були проведені дослідження теоретико-практичних питань управління стимулювання праці були: М. В. Колмагоров, О. В. Седлецький, М. Мурашов, С. О. Шапиро, Е. В. Маслов, Л. Рок Милтон, Б. Паттабхи, М. Мескон та ін. [5-9].

Проведений аналіз досліджень з теоретико-практичних питань з розробки ефективних методів стимулювання працівників, показує наявність резервів

оптимізації як у теоретичному плані, так і у практичній площині. Не дивлячись на плідну працю вчених, деякі проблеми не мають однозначного розв'язання та потребують уточнення. Відкритою для дискусій, на сьогоднішній день, як з теоретичної, так і з практичної точки зору залишається проблема поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів та вибору інструментарію, який би дав змогу визначити не тільки напрями та методи стимулювання персоналу при проведенні організаційних змін, а й вказати на складові методів (інструменти), які необхідно коригувати та удосконалювати.

Крім того, проведений аналіз показує, що недостатньо уваги приділяється використанню саме нематеріальних методів стимулювання праці, без залучення яких систему стимулювання не можна вважати цілісною. Тому це завдання є науковою проблемою, розв'язання якої потребує удосконалення науково-теоретичного й методичного забезпечення.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз напрямків та сучасних методів і форм стимулювання персоналу, як важливого фактора підвищення ефективності проведення організаційних змін на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині існує безліч методів стимулювання, які дозволяють сформувати ефективну систему стимулювання персоналу. Так, у працях вченого Егоршина А. П. стимулювання може бути матеріальним, пов'язаним безпосередньо із впливом на результати роботи, а також нематеріальним (нефінансовим), що впливає на підвищення престижності трудової діяльності в даній організації, надання переваг соціального характеру, тощо [10, с. 213].

Шапіро С. А. виділяє дві основні групи методів [7, с. 92]. Перша група – методи матеріального стимулювання, які поділяються на грошові та не грошові. Друга – методи нематеріального стимулювання. Грошові методи включають заробітну плату, відрахування від прибутку, доплати, надбавки, компенсації, пільгові кредити. Негрошові методи поділяються на: соціальні (медичне страхування та обслуговування, путівки, харчування, сплата транспортних

витрат) і функціональні (покращення умов праці та організації праці). Методи нематеріального стимулювання поділяються на соціально-психологічні (психологічне та суспільне визнання, підвищення престижу), творчі (підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, відрядження) та вільний час (додаткова відпустка, гнучкий графік роботи) [7, с. 93].

У працях деяких вчених наводилась інша класифікація методів стимулювання, що залежно від орієнтації впливу (напрямків) на ті чи інші потреби виділяла такі групи методів: економічні, організаційно- адміністративні, соціально-психологічні [11]. Економічні методи обумовлені економічними стимулами. Вони направлені на виконання певних показників або завдань, після чого - виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання даних методів пов'язано з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням персоналу. Це передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість.

Організаційно-адміністративні методи засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на підпорядкуванні закону, правопорядку, яка спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль.

Соціально-психологічні методи, які застосовуються з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання персоналу.

З проведеного аналізу було виявлено, що інші вчені доповнюють та ускладнюють дану класифікацію. Так, А. Брас запропонував в середині адміністративних методів виділяти три підгрупи: організаційні, що підрозділяються на регламентування, нормування та інструктування; розпорядчі та дисциплінарні [12, с. 101]. Розпорядчі методи застосовуються при необхідності втрутитися в процес виробництва й управління для розпоряджень, вказівок. Дисциплінарний вплив регламентується КЗпП і застосовується у разі невиконання працівником своїх функціональних обов'язків.

Систематизація існуючих класифікацій та їх застосування до умов проведення організаційних змін потребує вибору основних напрямків стимулювання персоналу. На базі вищевикладеного матеріалу автор пропонує виділити такі напрямки стимулювання персоналу (табл. 1): стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві та стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві.

У рамках кожного із напрямку були виділені свої методи стимулювання, що покликані позитивно вплинути на ефективність проведення змін на підприємстві та ефективність діяльності в цілому.

Так, за напрямком «стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві» автор виокремив лише одну групу методів, а саме адміністративні (організаційні) методи. Основою адміністративних методів є відносини влади, а також дотримання регламенту підприємства, вони направлені на здійснення адміністративного впливу щодо залучення персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. Дані методи реалізуються через нормативні, розпорядчі, організаційні документи.

За напрямком «стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві» виділені дві групи методів: економічні та соціально-психологічні. До економічних методів стимулювання були віднесені методи матеріального стимулювання (грошового), методи матеріального стимулювання (не грошового), бюджетне планування. Звичайно, основою цієї групи методів є грошова винагорода (заробітна плата, премії, надбавки та ін.) або винагорода, що надається працівнику не в грошовій формі (оплата путівок, проїзду, харчування і т. д.). Вони орієнтовані на матеріальні потреби персоналу: прагнення достатку, певного рівня добробуту. Працівники зацікавлені в збільшенні свого трудового внеску з метою отримати вищу заробітну плату. Тому система матеріального стимулювання повинна будуватись на принципах індивідуальності винагород – залежності розміру оплати праці від індивідуальних результатів, а також на наявності єдиної системи формування матеріальних винагород.

Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін

Напрями стимулювання	Методи стимулювання та їх зміст	Складові методів (інструменти)	Сутність складових методів (інструментів)	Форма прояву
1	2	3	4	5
Стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві	Адміністративні (організаційні) , що направлені на здійснення адміністративного впливу щодо залучення персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві	Регламентування	Формування структури та ієрархії управління стимулюванням персоналу, делегування повноважень та відповідальності	Актуалізація інформації у штатному розкладі, оновлення вимог щодо компетенцій
		Нормування	Визначення нормативів праці, часу, витрат, чисельності персоналу та ін.	Спеціально розроблена нормативна документація, формуляри, бланки та ін.; методи оцінки від впровадження нововведень
		Навчання (інструктаж)	Ознайомлення з умовами трудової діяльності, новими технологіями, процесами, обладнанням та ін.; роз'ясненні змісту нової роботи, рівня відповідальності	Організація та проведення навчання персоналу, зайнятого у здійсненні організаційних змін на підприємстві; організація зустрічей з відповідальними особами, носіями інформації, необхідної для здійснення організаційних змін
		Операційне управління	Поточна оперативна організаційна робота, визначення і розподіл конкретних завдань виконавцям, контроль за їх виконанням	Накази і розпорядження управлінського апарату, проведення фокус-груп; створення каналів обміну інформацією

1	2	3	4	5
Стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві	Економічні, що направлені на реалізацію матеріальних інтересів участі персоналу у здійсненні організаційних змін	Матеріальне стимулювання (грошове)	Створення економічних умов, що спонукають персонал залучитись до здійснення організаційних змін на підприємстві та підвищити ефективність їх проведення, зменшення опору персоналу	Преміювання, виплата доплат та надбавок, підвищення заробітної плати, зміна коефіцієнту трудової участі
		Матеріальне стимулювання (не грошове)	Створення економічних умов до залучення персоналу до здійснення організаційних змін та зменшення опору персоналу	Забезпечення медичного обслуговування, харчування, путівок, оплата транспортних витрат; покращення організації та умов праці
		Бюджетне планування	Формування бюджетів, що ґрунтуються на економічних розрахунках, спрямовані на стимулювання персоналу до зменшення опору та залучення до здійснення організаційних змін	Фінансування, кредитування, економічні санкції
	Соціально-психологічні, що направлені на реалізацію нематеріальних інтересів участі персоналу у здійсненні організаційних змін	Методи соціального впливу	Змістовність та творчий характер трудової діяльності, можливість прояву ініціативи	Підвищення кваліфікації, стажування, відрядження; огляд результатів проведення організаційних змін: персональної активності, заохочення персоналу
		Методи психологічного впливу	Створення нормального психологічного клімату в колективі, вирішення конфліктних ситуацій, підвищення рівня готовності персоналу до здійснення організаційних змін, рівня відповідальності та участі у їх здійсненні	засоби анкетування, інтерв'ю, тестування, групової динаміки, інструменти зворотного зв'язку

Соціально-психологічну групу склали методи, що направлені на реалізацію нематеріальних інтересів участі персоналу у здійсненні організаційних змін. До них віднесені методи соціального та психологічного впливу. Дана група методів стимулювання, у першу чергу, спрямована на задоволення потреби збереження соціального статусу в трудовому колективі [13, с. 19]. Вони спрямовані на створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, формування корпоративної культури, задоволення потреб працівника у визнанні тощо; пов'язані з професійним розвитком працівника.

Висновки. Одним з найважливіших аспектів, що впливають не тільки на ефективність роботи персоналу, а й на ефективність проведення організаційних змін на підприємстві, є стимулювання.

Розглядаючи питання вибору форм і методів стимулювання персоналу в умовах проведення організаційних змін на підприємстві, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Адже різні категорії працівників мають розбіжності у своєму ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Крім того, стимулююча дія матеріальних виплат спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. В зв'язку з цим достатньо ефективним буде також поєднання різного роду пільг, заходів соціального захисту, забезпечення здійснення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які будуть гармонійно доповнювати традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовувати більшу увагу на конкретного працівника.

У проведеному дослідженні було виділено два напрямки стимулювання персоналу до проведенні організаційних змін, а саме: стимулювання участі у здійсненні організаційних змін на підприємстві та стимулювання підвищення ефективності праці персоналу у здійсненні організаційних змін на підприємстві. У рамках кожного з яких були виокремлені свої методи стимулювання та їх зміст, складові методів (інструменти) та їх сутність, форма прояву даних методів.

На думку автора, вміле використання кожного з них та їх вміле поєднання у будь-якому разі буде справляти позитивний психологічний вплив на

працюючого, створювати додаткові стимули для його трудової активності в умовах змін на підприємстві.

Література

1. Основи економіки праці : Навч. посіб. для студ. екон. спец. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова; Київ. екон. ін-т менеджменту. - К. : Знання-Прес, 2000. - 312 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
4. Семикіна М. В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці / М. В. Семикіна // Економіка праці. Наук. вісн. ЧДІЕУ. – 2010. – № 2(6). – С. 160-167.
5. Колмагоров М. В. Отношение работников к стимулированию труда на предприятии / М. В. Колмагоров, С. И. Ксенофонов, И. П. Поварич // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность: матер. Междунар. Научно-практ. конфер. – Санкт-Петербург, 2005. – С. 109-111.
6. Мурашов М. В. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? // Кадровый менеджмент. – 2003. - № 2[6]. – С. 16-18.
7. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
8. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие /под ред. П. В. Шелитова – М.: ИНФРА - М, Новосибирск НГАЭ и У., 2000. – 423 с.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. - М.: Дело, 2000. – 704 с.
10. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст] /А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
11. Мельничук И. В. Современные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] / И. В. Мельничук. – Режим доступа: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf.
12. Брасс А. А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А. А. Брасс // Минск: РИВШ, 2008. – 248 с.
13. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери / В. Фоміна // Управління розвитком. – № 4. – 2013. – С. 19–20.

References

1. Bohynia D. P., & Hrishnova O. A. (2000). *Osnovy ekonomiky pratsi : Navch. posib. dlia stud. ekon. spets [Basics of Labour Economics: Educational guidance for students for economic specialty]* Kyiv: Znannia-Pres, p. 312 [in Ukrainian].
2. Kolot A. M. (2002). *Motyvatsiia personalu: Pidruchnyk [The motivation of of staff: Textbook]* Kyiv: KNEU, p. 337 [in Ukrainian].
3. Daniuk V. M., & Petiukh V. M., & Tsymbaliuk S. O. (2006). *Menedzhment personalu: Navch. posib.[Management of personnel: Educational guidance]* Kyiv: KNEU, p. 398 [in Ukrainian].
4. Semykina M. V. (2010). *Naukovo-metodychni zasady upravlinnia produktyvnistiu pratsi [Scientific and methodological principles of management productivity]* *Visnyk ChDIEU*, № 2(6), pp. 160-167 [in Ukrainian].
5. Kolmagorov M. V., & Ksenofontov S. I., Povarich I. P. (2005). *Otnoshenie rabotnikov k stimulirovaniyu truda na predpriyatii [The attitude of labor stimulation in the enterprise.] Upravlenie organizatsiey: diagnostika, strategiya, effektivnost: mater. Mezhdunar. Nauchno-prakt. konfer. [Organization management: diagnostic, strategy, efficiency: Intern. Scient. Conf.]: Sankt-Peterburg, pp. 109-111 [in Russian].*
6. Murashov M. V. (2003). *Nematerialnaya motivatsiya personala. Kak zastavit sotrudnikov poverit v sebya? [Intangible motivation of personnel. How to get employees to believe in yourself?] Kadrovyiy menedzhment - HR management, № 2[6], pp. 16-18 [in Russian].*
7. Shapiro S. A. (2005). *Motivatsiya i stimulirovanie personala [Motivation and stimulation of personnel]* Moscow: GrossMedia, p. 224 [in Russian].
8. Maslov E. V. (2000). *Upravlenie personalom predpriyatiya. Uchebnoe posobie [Management personnel of the enterprise. Textbook]* Moscow: INFRA - M, Novosibirsk NGAE i U., p. 423 [in Russian].
9. Meskon M. H., & Albert M., & Hedouri F. (2000). *Osnovy menedzhmenta: Uchebnik [The bases of Management: Textbook]* Moscow: Delo, p. 704 [in Russian].
10. Egorshin A. P. (1997). *Upravlenie personalom [The management of personnel]* N. Novgorod: NIMB, p. 607 [in Russian].
11. Melnichuk I. V. *Sovremennyye metody motivatsii personala v organizatsii. Elektronnyy resurs [Modern methods of motivation in organization. Internet resource]:* http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01116/Meljnichuk.pdf [in Russian].
12. Brass A. A. (2008). *Kadrovyiy menedzhment: ucheb.-metod. posobie [The management of personnel: training manual]* Minsk: RIVSh, p. 248 [in Russian].

13. Fomina V. (2013). *Motyvatsiia pratsivnykiv vyrobnychoi sfery* [The motivating of employees in productive sphere] *Upravlinnia rozvytkom - Development management*, № 4, pp. 19–20 [in Ukrainian].

Аннотация

Матюшенко Ю. В. Классификация направлений и методов стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений.

Рассмотрены основные классификации и виды методов стимулирования персонала, которые были разработаны учеными-экономистами и используются на современных предприятиях. Проведен анализ этих классификаций, предложена новая классификация стимулирования персонала с учетом ее направлений проведения на предприятии в условиях осуществления организационных изменений.

Ключевые слова: *стимулирование, организационные изменения, направления и методы стимулирования персонала на предприятии к осуществлению организационных изменений, формы проявления методов стимулирования персонала.*

Abstract

Matiushenko Y. V. Classification of directions and methods of stimulation of personnel in the implementation of organizational changes.

In the article the basic classifications and types of methods of personnel stimulation are considered. These methods have been developed by scientists and used at the modern enterprises. The author was carried out the analysis of these classifications and proposed new classification of personnel stimulation. The new classification of personnel stimulation includes the directions of its performe at the company in the sphere of the implementation of organizational changes.

Keywords: *personnel stimulation, organizational changes, directions and methods of personnel stimulation at the company to implement organizational changes, the forms of methods of personnel stimulation.*

