

УДК 331.101.3:681.5.015

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

Ткаченко Н.Е., Степанова О.М.

FORMATION OF THE ENTERPRISE'S MOTIVATIONAL POLICY USING THE METHODS OF STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODELING

Tkachenko N.E., Stepanova E.M.

У статті розглянуто можливості структурно-функціональних методів моделювання щодо формування мотиваційної політики підприємства та доведена доцільність їх використання. Запропонована модель формування мотиваційної політики в нотації IDEF0, яка включає п'ять етапів та відповідні процеси її формування за кожним з етапів.

Ключові слова: мотиваційна політика, модель, процес, моделювання, етап, нотація, система, процедура, положення.

Вступ. Нагальна потреба використання сучасних стандартів і концепцій в управлінні вітчизняними підприємствами простежується у впровадженні стратегічного управління, яке поєднує цільовий та інтегральний підходи, дає змогу встановити цілі розвитку, порівняти їх з наявними можливостями й привести у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій.

Реалізація таких стратегій передбачає відповідне формування політик за функціональними напрямками, які узгоджуються із загальною стратегією і являються її складовою частиною. Щодо стратегій управління персоналом, то саме мотиваційна політика стає її складовою і формує стратегічний курс та систему заходів підприємства в сфері мотивації персоналу, визначає ключові пріоритетні напрями та сукупність процедур, правил, методів, які будуть використані.

Постановка проблеми. Для багатьох сучасних українських підприємств відсутність системності в процесах мотивації персоналу створює низку проблем, які обумовлюють труднощі в роботі персоналу, знижують продуктивність праці та результативність діяльності підприємства в цілому. Аналіз сучасних тенденцій науки та практики в сфері розробки заходів мотивації дозволяє дійти висновку що саме мотиваційна політика повинна стати основою для подальшої розробки системи мотивації персона-

лу, визначення необхідних інструментів та методів мотиваційного впливу на персонал. Проте, на даний час ще не існує чітких рекомендацій щодо формування мотиваційної політики підприємства, технологічного здійснення та забезпечення даного процесу. Погляд на розробку та реалізацію мотиваційної політики з позицій стратегічного управління потребує розглядати її формування як процес, моделювання якого дозволить чітко визначити його складові та регламенти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотиваційна політика та стратегічні аспекти її формування були досліджені у наукових працях таких авторів, як А.Афонін, Д.Богиня, В.Гриньова, В.Гончаров, В.Данюк, М.Дороніна, Г. Дмитренко, О. Дружинін, А.Колот, О. Нікіфоров, О.Новікова, В.Онкієнко, О.Попова, А.Черкасов, Ю. Нагорський [1-3 та ін.]. Але лише деякі з них приділяють увагу питанням формування мотиваційної політики, а спроби розробити модель даного процесу взагалі достатньо не висвітлені.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо побудови процесу формування мотиваційної політики з використанням структурно-функціональних методологій моделювання.

Результати досліджень. Мотиваційна політика є стратегічною лінією в сфері мотивації персоналу підприємства, що спрямована на досягнення цілей підприємства на основі забезпечення міцного зв'язку між продуктивністю праці і задоволенням потреб працівників.

Мотиваційна політика включає ключові пріоритетні напрями та сукупність процедур, правил, методів, які використовуються підприємством для мотивації персоналу у відповідності із стратегічною спрямованістю підприємства.

Слід зауважити, що необхідною умовою розробки ефективної мотиваційної політики є забезпечен-

ня її цілісності. Цілісність предмету діяльності, інструментальної підтримки, повноти і дискретності, а також межової прозорості діяльності в кожній конкретній ситуації визначає сенс діяльності.

$$C = \text{Цілісність (П, I, Н, Д)} \quad (1)$$

де, C - сенс діяльності,

П - предмет діяльності,

I - інструментальна підтримка, при її відсутності не може бути формалізована суть діяльності,

Н - несуперечність діяльності,

Д - повнота і дискретність, гранична ясність діяльності в кожній конкретній ситуації.

Сенсом діяльності з формування мотиваційної політики є розробка принципів засад, положень, правил та методів, які були б спрямовані на створення мотиваційних умов на підприємстві та задовольняли як працівників, так і керівництво. Такі умови, з одного боку, сприяють досягненню цілей підприємства на основі забезпечення підвищення результативності роботи, зростання продуктивності праці, а з іншого – підвищенню рівня задоволеності персоналу від процесу трудової діяльності.

Щодо предмету діяльності з формування мотиваційної політики, на наш погляд, це робота команд в особі спеціалістів різних служб та відділів підприємства, що організована з використанням командної роботи.

Інструментальний супровід передбачає використання різних видів мотивації та форм стимулювання, методів та інструментів мотивації персоналу в процесі формування мотиваційної політики.

Під несуперечністю діяльності необхідно розуміти те що з урахуванням сенсу діяльності щодо формування мотиваційної політики необхідно приймати до уваги той факт що цілі підприємства та працівників не завжди можуть співпадати. Підприємство, в особі керівництва, має свої очікування щодо роботи працівників, які стосуються продуктивності робіт, якості праці, лояльності, компетенцій та іншого, проте співробітники в їхньому прагненні до праці мають дещо інші спрямовуючі мотиви, потреби й прагнення. Розуміння та узгодження можливих суперечностей в процесі формування мотиваційної політики дозволяє забезпечити цілісність в процесі формування мотиваційної політики.

Щодо параметру повноти та дискретності, граничної ясності діяльності в кожній конкретній ситуації, необхідно зауважити наступне. В межах мотиваційної політики пропонуються основні напрями та ключові положення, що стосуються різних видів, форм та методів мотивації з урахуванням спрямованості на забезпечення оптимальної мотивованості персоналу та ситуаційних факторів організаційного середовища.

Модель процесу формування мотиваційної політики повинна підтримувати цілісність концепції та відповідність загальній стратегії підприємства.

Практика моделювання процесів управління підприємством доводить доцільність використання структурно-функціональних методів моделювання, до яких відноситься сімейство методологій IDEF (Integration definition for function modeling).

Моделі сімейства IDEF включають методики функціонального, інформаційного та поведінкового моделювання та проектування. Це серія різнопланових діаграм та супровідної документації, до складу якої включені глосарій та опис елементів у вигляді текстових фрагментів, які мають низку взаємопосилань. Згідно зі структурним підходом, моделі IDEF розбивають складний об'єкт на складові частини, зображені у вигляді блоків. Деталі кожного блоку деталізуються у вигляді діаграм декомпозиції.

Організація процесу формування мотиваційної політики вимагає створення чіткої структури, формалізованого опису етапів та визначення регламентів даного процесу. Такі результати можуть бути досягнуті представленням процесу у вигляді набору взаємозалежних функцій. Із сімейства IDEF нотація IDEF0 реалізує методику функціонального моделювання, містить всі необхідні можливості та підтримується розгалуженим програмним забезпеченням.

Нотація IDEF0 детально розглянута у фаховій літературі [4-6], тому в межах даної статті визначимо стисло її суть. Методика функціонального моделювання IDEF0 потребує встановлення цілей системи, дає можливість визначити засоби їх досягнення, формалізувати перелік процесів, які в ній відбуваються, та виявити зв'язки процесів між собою. Модель подається на діаграмах у вигляді ієрархічної структури, створеної на основі функціональної декомпозиції цілей, задач та функцій системи. Підтримка глосарію та засобів опису елементів діаграм фактично дозволяє здійснити документування моделі.

Результатом опису процесу формування мотиваційної політики в нотації IDEF0 стане набір схем та документації, структурованих за основними етапами та функціями.

Першим кроком розробки моделі в IDEF0 є формулювання мети моделювання, точки зору і побудова контекстної діаграми, яка складається з одного функціонального блоку і представляє процес формування мотиваційної політики загалом, укрупнених входів, виходів процесу, механізмів виконання та регламентів у вигляді стрілок. За правилами нотації в процесі долідження були виокремлені п'ять ключових функцій і проведена декомпозиція, результати якої наведені на рис.

Діаграма, наведена на рис., наочно демонструє виділені функції, для яких вже на першому рівні декомпозиції позначені виконавці та їх функціональні обов'язки, результати етапів та перелік регламентуючої документації.

Виділені ключові функції можуть бути покладені в основу етапів формування мотиваційної політики. Наведемо стислий зміст кожної із запропонованих функцій.

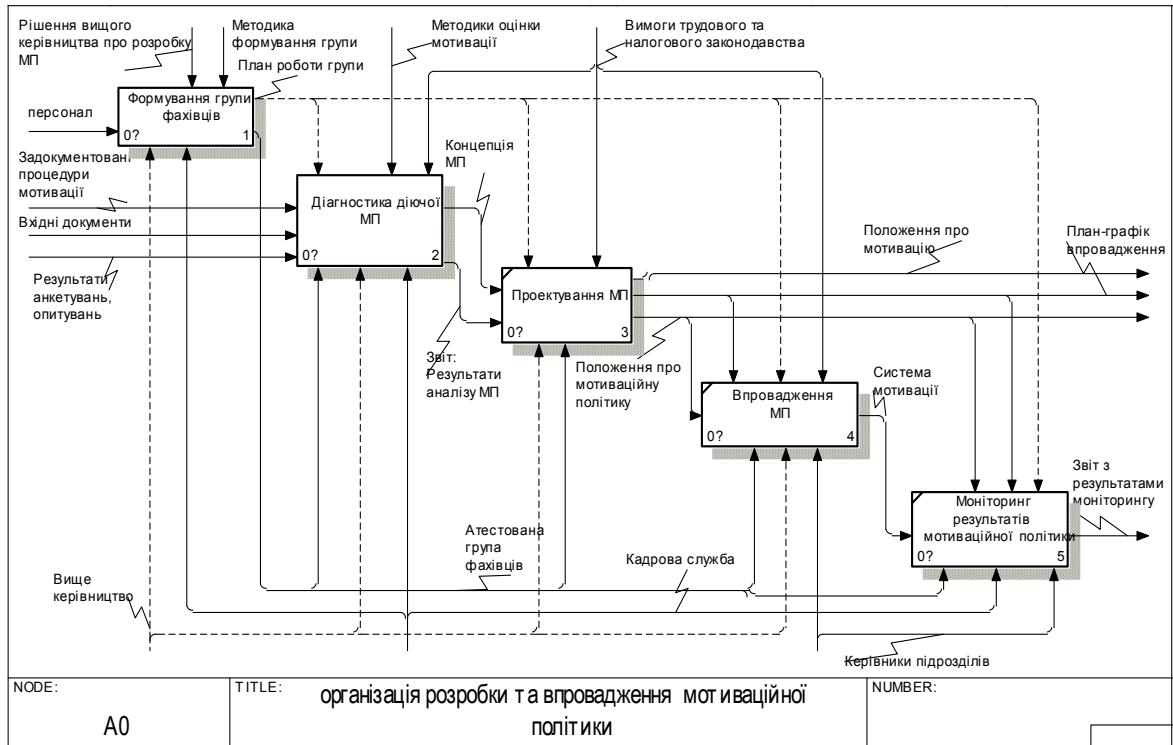


Рис. Декомпозиція контекстної діаграми процесу формування мотиваційної політики в нотатції IDEF0

Мета першого (підготовчого) етапу формування мотиваційної політики – формування групи фахівців. Дана функція передбачає створення робочої групи (підбір команди) з профільних фахівців для проведення діагностики стану мотивації персоналу підприємства.

Другий етап – діагностика діючої мотиваційної політики. В процесі моніторингу наявної мотиваційної політики необхідно визначити, який вплив на мотивацію персоналу надає існуюча система мотивації. Від того, наскільки успішно використовуються заходи щодо стимулювання персоналу, чи відповідає система мотивації стратегічним пріоритетам підприємства, наскільки досягаються поставлені цілі, залежать подальші витрати на систему мотивації та стимулювання персоналу. Адже саме від загальної стратегії підприємства залежить розмір витрат на мотивацію персоналу та формування політик в сфері управління ним (чисельність, структура, рівень оплати праці).

В рамках третього етапу необхідно розробити модель майбутньої системи мотивації, яка відобразить принципи засади та основний інструментарій мотивації персоналу. На даному етапі передбачається формалізувати та узгодити з керівництвом підприємства принципи, методи та інструменти мотивації та матеріального стимулювання персоналу в залежності від категорій персоналу, з урахуванням відмінностей між ними, зокрема, приділяючи особливу увагу мотивації управлінського персоналу, що висвітлено в [3].

Основною метою четвертого етапу є впровадження мотиваційної політики, яка реалізується в

розробленій комплексній системі мотивації, що передбачає застосування різних видів стимулювання та урахує як індивідуальні результати роботи працівників, так і загальну результативність окремих служб та підрозділів підприємства в цілому, а також оцінку їх ефективності.

На даному етапі необхідно підготувати потрібні регламентуючі документи щодо спроектованої тарифної сітки, системи преміальної винагороди працівників, системи непрямого матеріального і нематеріального стимулювання, внести необхідні зміни в існуючі положення, погодити пропозиції з профспілками. Далі необхідно довести плановані зміни до відома працівників і керівників підрозділів, використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки і т. п., провести навчання керівників в необхідному обсязі.

Впровадження мотиваційної політики є процесом змін для підприємства, тому реалізувати його необхідно відповідно до вимог change management. Мотиваційну політику неможливо впровадити «раз і назавжди», адже змінюватися можуть стратегічні орієнтири, плани підприємства, ситуація на ринку праці, законодавство, технології виробництва, продуктивність праці. Це означає, що необхідно постійно відслідковувати ефективність мотиваційної політики і своєчасно її змінювати з урахуванням нових цілей та стратегічних вимог.

Таким чином, останнім етапом є моніторинг ефективності мотиваційної політики: необхідно періодично проводити аудит оновленої системи мотивації та стимулювання, вносити пропозиції щодо її удосконалення. Впровадження та коригування моти-

ваційної політики – процес циклічний, з урахуванням того що підприємства постійно розвиваються, змінюється їх ринкове оточення, перед бізнесом в цілому та окремими підрозділами ставляться нові завдання. З часом існуючі механізми мотивації та стимулювання можуть втрачати свою актуальність та ефективність. Тому дуже важливо періодично здійснювати моніторинг працездатності мотиваційної політики та оцінювати її відповідність цілям і завданням підприємства. Тоді процес внесення необхідних змін буде носити плановий, а не екстрений характер.

Наступним кроком розробки моделі процесу формування мотиваційної політики є декомпозиція кожної з функцій, загальний опис яких наданий вище, тобто їх подальша деталізація

Чітке визначення результатів кожної функції дозволяє безпомилково розробити набір КРІ для конкретної позиції. Описи елементів діаграми надають базу для створення переліку регламентів, які необхідні для ефективного здійснення процесу формування мотиваційної політики та розробки системи мотивації.

Слід відзначити, що на діаграмі першого рівня декомпозиції (рис. 1) функції розташовані у порядку домінування. Але домінування не означає чіткої послідовності виконання функцій. Так, моніторинг може проводитись регулярно, а за його результатами можуть бути активовані такі функції як проектування та впровадження. Опис послідовності процесів, логіка роботи системи і взаємодія потоків у ній здійснюється за допомогою нотації IDEF3, у яку включені елементи логіки.

Важливим аспектом функціонального моделювання є відображення потоків даних за допомогою діаграм DFD (Data Flow Diagramming). Ці діаграми використовують для аналізу та моделювання процесів та систем з метою мінімізації потоків даних та зменшення їх об'єму, виявлення як дублювання інформації, так і дублювання шляхів її передавання.

Результати побудови комплексної моделі процесу формування мотиваційної політики стають підставою для створення Положення про мотиваційну політику та розробки системи мотивації персоналу.

Висновки. Підводячи підсумок, зауважимо, що запропонований в результаті проведеного дослідження підхід до формування мотиваційної політики на основі структурно-функціональних методів представляє методіку необхідну підприємству для розробки системи мотивації з ціллю підвищення ефективності мотивації персоналу. В дослідженні була побудована модель процесу формування мотиваційної політики в IDEF0. Запропонований підхід до формування мотиваційної політики передбачає п'ять етапів (процесів): формування групи фахівців, діаг-

ностика діючої мотиваційної політики, проектування мотиваційної політики, впровадження мотиваційної політики, моніторинг результатів мотиваційної політики. В межах даної статті не були представлені деталі реальної моделі на відповідних діаграмах декомпозиції у зв'язку з їх громіздкістю, а також не наведена структура документа Положення про мотиваційну політику. Представляється доцільним розглянути позначені питання у подальших дослідженнях.

Література

1. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу/ В. М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С.55-61.
2. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – №12. – С.52–54.
3. Білоус Я.Ю. Мотивація управлінського персоналу/ Я.Ю. Білоус// Технологія-2016: Матеріали міжнар. наук.-техн. конф. – Северодонецьк: ЧНУ ім. В.І. Даля, 2016. – С. 226-227
4. Марка Д.А. Методология структурного анализа и проектирования : [Пер. с англ.] / Дэвид А. Марка, Клемент Л. МакГоуэн; Предисл. Д. Т. Росса. - [М.] : Фирма "Мета Технология", 1993. - 240 с.
5. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ В.В. Репин, В.Г. Елиферов – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2013. – 544 с.
6. Черемных С.В. Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии / С.В. Черемных, И.О. Семенов, В.С. Ручкин. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 192 с.

References

1. Danyuk V. M. Kontseptualni osoblivosti doslidzhennya efektyvnosti motivatsiyi personalu / V. M. Danyuk // Visnik Shidnoukrayinskogo natsionalnogo universitetu imeni V. Dalya. – 2006. – № 11 (105). – S.55–61.
2. Popova O. Osoblivosti upravlinnya sistemoyu motivuvannya v protsesi strategichnogo upravlinnya pidpriemstvom / O. Popova // Ekonomist. – 2006. – №12. – S.52–54.
3. Bilous Ya.Yu. Motivatsiya upravlinskogo personalu/ Ya.Yu. Bilous// Tehnologiya-2016: Materlali mlzhnar. nauk.-tehn. konf. – Severodonetsk: SNU im. V.I. Dalya, 2016. – S. 226-227
4. Marka, D.A. Metodologiya strukturnogo analiza i proektirovaniya: [Per. s angl.] / Devid A. Marka, Klement L. MakGouen; Predisl. D. T. Rossa. - [M.] : Firma "Meta Tehnologiya", 1993. - 240 s.
5. Repin V.V. Protsessnyiy podhod k upravleniyu. modelirovanie biznes-protsessov/ V.V. Repin, V.G. Eliferov – M.: "Mann, Ivanov i Ferber", 2013. – 544 s.
6. Cheremnyih S.V. Modelirovanie i analiz sistem. IDEF-tehnologii / S.V. Cheremnyih, I.O. Semenov, V.S. Ruchkin. – M.: Finansyi i statistika, 2006. – 192 s.

Ткаченко Н.Э., Степанова Е.М. Формирование мотивационной политики предприятия с использованием методов структурно-функционального моделирования

В статье рассмотрены возможности структурно-функциональных методов моделирования в целях формирования мотивационной политики предприятия, и доказана целесообразность их использования. Предложенная модель формирования мотивационной политики в нотации IDEF0, которая включает пять этапов и соответствующие процессы ее формирования по каждому из этапов.

Ключевые слова: мотивационная политика, модель, процесс, моделирование, этап, нотация, процедура, положение.

Tkachenko N.E, Stepanova E.M. Formation of the enterprise's motivational policy using the methods of structural-functional modeling

The article considers the possibilities of structural-functional modeling methods for the purpose of forming the enterprise's motivational policy and proves the expediency of their use. The proposed model for the formation of a motivational policy in the notation IDEF0, which includes five stages and the corresponding processes of its formation in each of the stages. The article proposes the following stages of the formation of a motivational policy: the formation of a group of specialists, the diagnosis of the current motivational policy, the design of a motivational policy, the introduction of a motivational policy, the monitoring of the results of a motivational policy.

Keywords: motivational policy, model, process, modeling, stage, notation, system, procedure, position.

Ткаченко Н.Е. – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СХУ ім. В.І. Даля

Степанова О.М. – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СХУ ім. В.І. Даля

Рецензент: д.е.н., проф. **Овчаренко Є.І.**

Стаття подана 30.04.2019