

Євген В. Смирнов

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕКЛАМНОЇ ГАЛУЗІ

У статті визначено, що при побудові сучасних мотиваційних систем необхідним є комплексне врахування економічних і соціальних чинників, серед яких вагомим має стати розвиток персоналу. Відповідно до цього підходу, на прикладі підприємства рекламної галузі, розроблено мотиваційну модель. У результаті апробації даної моделі в умовах національного оператора зовнішньої реклами ТОВ «Борди України Медіа» доведено її практичну цінність.

Ключові слова: управління персоналом; розвиток персоналу; мотивація персоналу; рекламна галузь.

Форм. 2. Табл. 2. Літ. 13.

Евгений В. Смирнов

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ К ТРУДУ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕКЛАМНОЙ ОТРАСЛИ

В статье определено, что при построении современных мотивационных систем необходим комплексный учет экономических и социальных факторов, среди которых весомым должно стать развитие персонала. Согласно данному подходу, на примере рекламной отрасли, разработана мотивационная модель. В результате апробации данной модели в условиях национального оператора наружной рекламы ООО «Борды Украины Медиа» доказана ее практическая ценность.

Ключевые слова: управление персоналом; развитие персонала; мотивация персонала; рекламная отрасль.

Jevgen V. Smyrnov¹

PERSONNEL DEVELOPMENT AS A LABOUR MOTIVATION FACTOR: AN ADVERTISING COMPANY CASE

The article argues that in the process of development of motivation systems the overall consideration of economic and social factors is required, among which personnel development should be paramount. According to the presented approach for the chosen advertising company the motivation model is developed. The approbation of this model has been accomplished within the national operator LLC "Boards of Ukraine Media", its practical effect is proved.

Keywords: personnel management; personnel development; personnel motivation; advertisement industry.

Постановка проблеми. У період переходу від індустріальної економіки до інформаційної виросли вимоги до рівня кваліфікації персоналу. Для підприємств інформаційної економіки вирішальним чинником довгострокового стратегічного розвитку стає інтелектуальний капітал працівників. Тому сьогодні серед соціальних інвестицій стійку позицію займають інвестиції в розвиток персоналу [1].

Дана думка підтверджується працями сучасних вчених [2; 3; 6; 9] та рекомендаціями лідерів країн G20 щодо прискорення економічного зростання на глобальних ринках [12]. Останні визначають інвестиції в людський капітал, а відповідно і в розвиток персоналу як один із найважливіших чинників прискореного розвитку світової економіки. Таким чином, розвиток персоналу

¹ Donetsk National Technical University, Ukraine.

стає важливим об'єктом перспективного та поточного управління як на державному, так і на міжнародному рівнях, що в свою чергу обумовлює його значущість в управлінні підприємством та у функціонуванні його підсистеми – мотивації до праці.

У системі мотивації розвиток персоналу має подвійний характер: з одного боку, інтелектуалізація та автоматизація бізнес-процесів потребує відповідного рівня розвитку персоналу, і в даному випадку останній стає предметом мотивації до праці, а з другого – розвиток персоналу як соціальний результат діяльності підприємства є важливим чинником мотивації працівника до власного розвитку.

Обрання підприємств рекламної галузі (операторів зовнішньої реклами), як суб'єкта дослідження обумовлене високим рівнем інформатизації та інтелектуалізації зовнішніх та внутрішніх бізнес-процесів рекламних агенцій, і як наслідок – великою потребою у висококваліфікованому персоналі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням мотивації персоналу присвячено праці О.В. Захарової [2], А.Я. Кибанова [11], Т.М. Кір'ян [3], А.К. Клочкова [4], А.М. Колота [5], Л.А. Лутай [6], О.В. Сосніна [9] та інших.

Невирішені частини проблеми. При аналізі існуючих теоретичних розробок та практики мотивації персоналу зроблено висновок, що найчастіше мотиваційні системи побудовано на основі розподілу чинників мотивації на матеріальні та нематеріальні. Але оскільки головна мета мотивації на підприємстві – це досягнення цілей організації та задоволення потреб працівника [11], при мотивації до праці необхідне комплексне врахування обох груп чинників, як економічних, так і соціальних, серед яких вагомим має стати розвиток працівника. Подібні розробки, адаптовані до підприємств рекламної галузі, зокрема операторів зовнішньої реклами, на сьогодні відсутні.

Мета дослідження. На основі вищевикладеного поставлена мета – розробити мотиваційну модель для операторів зовнішньої реклами із застосуванням комплексного підходу до чинників мотивації і врахуванням серед них соціального результату – розвиток персоналу.

Основні результати дослідження. Необхідність використання соціальних результатів підприємства як чинників мотивації підтверджується сучасними дослідженнями і розробками в області мотивації праці [3–5; 7]. Сучасні працівники українських підприємств володіють достатнім рівнем освіти та інформованості [10], тому вони є складним об'єктом для управління, оскільки керуються у власній поведінці не тільки матеріальними винагородами, але і змістом роботи, усвідомленням своєї ролі, самовдосконаленням, креативністю в роботі, фізичними її умовами й іншими чинниками. Зважаючи на це, сучасні системи мотивації повинні дотримуватися принципу комплексності, тобто враховувати не одну теорію мотивації, а використовувати елементи різних теорій.

У даному дослідженні при побудові мотиваційної моделі було враховано: теорію мотивації, оснований на ключових показниках результативності [4; 13], методичні положення оцінки соціального результату (розвиток персоналу) [8], результати дослідження думок керівників підприємств, які входять до п'ятірки лідерів ринку зовнішньої реклами у Донецькій області та досвід роботи з мотивації персоналу ТОВ «Борди України Медіа».

На сьогодні у системі мотивації персоналу операторів зовнішньої реклами Донецької області керівники виділяють 5 найбільш важливих чинників мотивації: рівень винагороди, стабільність роботи, умови праці, морально-психологічний клімат і стиль керівництва. Менш значимими, але, що враховуються в системі мотивації, вважаються наступні: можливість підвищення кваліфікації, перспективи кар'єрного росту, організація праці, задоволення від результатів своєї праці, розвиток соціальної сфери.

Вищесказане свідчить про те, що в результаті недооцінки менеджментом бізнесу зовнішньої реклами соціального результату як чинника мотивації останній недостатньо або взагалі не використовується на практиці.

Враховуючи аналіз теоретичних розробок в області мотивації праці, практики реалізації соціального інвестування в різних галузях економіки та власні дослідження автора, розроблено наступну мотиваційну модель для працівників підприємств зовнішньої реклами.

Дохід працівника за звітний період (місяць) розраховується за формулою:

$$CД = ОК + В + Пр \times Д_{МОТ} \times K_{кри}, \quad (1)$$

де $CД$ – сукупний дохід працівника, грн/міс.; $ОК$ – оклад, грн/міс.; $В$ – вислуга років, грн/міс.; $Пр$ – прибуток підприємства за звітний період, грн/міс.; $Д_{МОТ}$ – доля прибутку підприємства, яка спрямовується в мотиваційний фонд працівника; $K_{кри}$ – сукупний коефіцієнт ключових показників результативності працівника.

Доля прибутку підприємства, яка спрямовується в мотиваційний фонд, та її розподіл між працівниками визначається керівництвом щорічно, виходячи з середньоринкових показників заробітної плати та ступеню впливу підрозділу і відповідної посади на кінцевий результат діяльності підприємства.

Сукупний коефіцієнт ключових показників результативності співробітника ($K_{кри}$) розраховується за наступною формулою:

$$K_{кри} = 1 + Bk / 100, \quad (2)$$

де Bk (B кумулятивне) – алгебраїчна сума балів, які набирає співробітник відповідно до затверджених показників за чинниками мотивації.

Апробацію даної моделі виконано на прикладі оператора зовнішньої реклами ТОВ «Борди України Медіа». У табл. 1 наведено приклад системи показників результативності менеджерів з продажу рекламних майданчиків вказаного підприємства. До оцінки показників результативності співробітників залучається експертна рада, яка складається з керівництва основних підрозділів ТОВ «Борди України Медіа», що безпосередньо впливають на кінцевий результат діяльності підприємства, а саме: начальник відділу з продажу рекламних майданчиків, начальник відділу маркетингу та безпосередньо директор.

Кожний показник відповідає ключовим цілям, які встановлено для менеджерів з продажу рекламних майданчиків. Враховуючи специфіку бізнесу ТОВ «Борди України Медіа», цілі та градації оцінки показників ефективності відповідно до професійних цілей встановлено разом з керівництвом компанії. Градації оцінки показників результативності досягнення загальних цілей використано відповідно до методичних положень оцінки розвитку персоналу як соціального результату діяльності підприємства [8].

Таблиця 1. Система показників результативності роботи менеджерів з продажу ТОВ «Борди України Медіа», авторська розробка

Цілі	Шкала оцінювання виконання цілей, критерії оцінки		Примітки	
	Показник	Бали		
Спеціальні цілі				
1	Забезпечити виконання плану	Перевиконання плану	15	> 103 % плану
		Виконання плану	0	97% ≤ виконання плану ≤ 103%
2	Забезпечити відсутність простроченої дебіторської заборгованості	План не виконано	-15	< 97 % плану
		Відсутність простроченої дебіторської заборгованості	7	
3	Забезпечити появу нових вагомих клієнтів за методом ABC аналізу	Нааявність заборгованості та її документального підтвердження	0	Нааявність первинної документації або документів, що підтверджують дії менеджера
		Нааявність заборгованості та відсутність її документального підтвердження	-7	Відсутність первинної документації та документів, що підтверджують дії менеджера
4	Отримання додаткового доходу	Залучено хоча б одного вагомого клієнта	6	Вагомий клієнт визначається експертною радою та вноситься до групи А
		Залучено хоча б одного невагомого клієнта за відсутності вагомого	3	Визначається експертною радою та вноситься до групи В
5	Дохід, що отримано за рахунок:	Не залучено клієнтів груп А і В	-3	Визначається експертною радою
		Понад 30 тис. грн/міс.	5	Дохід визначається в наступних ситуаціях:
		10-30 тис. грн/міс.	2	а) різницею між фактичною та попередньо узгодженою вартістю для клієнта;
		До 10 тис. грн/міс.	1	б) обсягом закупівель нового клієнта групи С;
6	Додатковий дохід відсутній	Додатковий дохід відсутній	0	в) обсягом закупівель клієнта, який проводив розміщення останній раз більш, ніж 9 місяців тому

Закінчення табл. 1

Цілі	Шкала оцінювання виконання цілей, критерії оцінки		Примітки	
	Показник	Бали		
5 Не допускати утворення збитків	Збитки внаслідок хибних дій менеджера	Градация оцінювання	Наприклад, втрата клієнта в результаті непрофесійних дій менеджера	
		До 10 тис. грн/міс.		-5
		10-20 тис. грн/міс.		-10
		Понад 20 тис. грн/міс. Збитків немає		-15
0				
Загальні цілі				
1 Пропонувати різноманітні нововведення	Наявність та рівень новизни нововведення	Поліпшуючі	5	Оцінювання здійснюється 1 раз на квартал та забезпечує вищий бал протягом наступних 3 місяців. Ступінь інновацій визначається експертною радою
		Псевдополіпшуючі	1	
2 Пропонувати ефективні інновації	Ефективність інновацій	Висока ефективність (глобальні проекти, наприклад, CRM)	7	Оцінювання здійснюється 1 раз на квартал та забезпечує вищий бал протягом наступних 3 місяців. Ефективність інновацій визначається експертною радою
		Середня ефективність (наприклад, інновація, яка прискорює швидкість роботи менеджера)	5	
		Низька ефективність	3	
		Не ефективна інновація	0	
3 Отримувати нові знання та застосовувати на практиці наявні	Зміна рівня знань	Отримано нові знання, застосовані на практиці наявні	5	Отримання та застосування знань визначається експертною радою. Знання, що ідентифікуються як наявні – це нові знання, отримані в попередньому звітному періоді
		Отримано нові знання, не застосовані на практиці наявні	3	
		Не отримано нові знання, але застосовані на практиці наявні	1	
		Не отримано нові знання, не застосовані на практиці наявні	0	

Значення коефіцієнта $K_{кри}$ коливається від 0,6 до 1,5 залежно від суми балів, які отримує менеджер з продажу.

Дана система мотивації дає можливість не тільки оцінювати та відповідним чином стимулювати співробітників щодо досягнення конкретних цілей компанії при дотриманні своїх інтересів за оперативний термін – місяць, а й у поточному періоді – 1 рік. Це також дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо стимулювання співробітників просуванням у компанії в рамках програми «Управління кар'єрою співробітників».

Результати впровадження даної системи мотивації менеджерів з продажу рекламних носіїв ТОВ «Борди України Медіа» представлено в табл. 2. Період оцінки – 1 рік.

Таблиця 2. Результати впровадження системи мотивації менеджерів з продажу рекламоносіїв ТОВ «Борди України Медіа», авторська розробка

Показник результативності	Значення до впровадження системи мотивації, звітний період – 2011 рік	Значення після впровадження системи мотивації звітний період – 2012 рік
Ступінь виконання плану з продажу	План з продажу рекламоносіїв виконано на 84%	План з продажу рекламоносіїв виконано на 132%
Стан простроченої дебіторської заборгованості та її документального підтвердження	Станом на 31.12.2011 розмір простроченої дебіторської заборгованості склав 458652 грн, з яких 259652 грн – без відповідного документального підтвердження	Станом на 31.12.2012 розмір простроченої дебіторської заборгованості склав 114045 грн, яка повністю підтверджена відповідними документами
Новий клієнт та ступінь його вагомості	За звітний період менеджерами з продажу забезпечено появу нових клієнтів: група А – 2, групи В – 10, групи С – 52	За звітний період менеджерами з продажу забезпечено появу нових клієнтів: група А – 11, групи В – 25, групи С – 135
Додатковий дохід	157859 грн/рік	859562 грн/рік
Утворення збитків внаслідок хибних дій менеджера	254895 грн/рік	14050 грн/рік
Наявність та рівень новизни нововведення	Запропоновано 11 поліпшуючих нововведень	Запропоновано 18 поліпшуючих нововведень
Ефективність інновації	Менеджерами з продажу запропоновано: 1 інновація з високою ефективністю; 2 інновації з середньою ефективністю, 7 інновацій з низькою ефективністю, 18 псевдоінновацій.	Менеджерами з продажу запропоновано: 5 інновацій з високою ефективністю; 7 інновацій з середньою ефективністю, 17 інновацій з низькою ефективністю, 32 псевдоінновації.
Зміна рівня знань	За звітний період здійснено тренінг з техніки професійних продажів	За звітний період засвоєно: - техніку професійних продажів; - знання товару (адресна програма з 1166 рекламоносіїв у 28 містах України); - знання щодо договору з клієнтом. Оримано навички застосування на практиці аналітики «DOORS CONSALTING».

Наявний (прямий) економічний результат введення запропонованої системи мотивації за рахунок отримання додаткового доходу та зменшення збитків внаслідок хибних дій менеджерів за рік склав 942548 грн.

Висновки. У сучасних умовах господарювання доцільним є впровадження комплексних мотиваційних моделей, побудованих з обов'язковим врахуванням розвитку персоналу як значимого чинника мотивації до праці. Такою моделлю виступає запропонована в даному дослідженні мотиваційна модель для операторів зовнішньої реклами із застосуванням комплексного підходу до чинників мотивації і врахуванням серед них соціального результату – розвиток персоналу. Результати апробації моделі в умовах ТОВ «Борди України Медіа» підтвердили її практичну цінність для підприємств рекламної галузі. Запропонована модель може бути використана і в інших галузях виробництва з відповідною адаптацією ключових показників результативності працівників.

Подальші дослідження необхідно зосередити на автоматизації даного мотиваційного процесу в рамках логістичного підходу.

1. Доклад о социальных инвестициях в России 2010 г. // Ассоциация менеджеров России // www.amgr.ru.
2. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: Монографія. – Донецьк: ДонНТУ, 2010. – 378 с.
3. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: Монографія. – К.: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
4. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 132 с.
5. Колот А.М. Социально-трудовые отношения: теория и практика регулирования: Монография. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 230 с.
6. Лутай Л.А., Зяблицев Д.В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства: логістичний підхід: Монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 250 с.
7. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України. – К., 2000. – 27 с.
8. Смирнов Є.В. Показники оцінки ефективності розвитку персоналу як соціального результату діяльності підприємства // Бізнес Інформ.– 2009.– №11. – С. 57–61.
9. Соснін О.В., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації: Навч. посібник. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 602 с.
10. Статистична інформація // Державна служба статистики України // www.ukrstat.gov.ua
11. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
12. Фаляхов Р. Белокнижное обозрение // Газета.ру.– 16.07.2013, // www.gazeta.ru.
13. Parmenter, D. (2007). Key Perfomance Indicators: Developing and Using Winning KPIs. New Jersey, USA: John Wiley & Sons. 233 p.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2013.