

*Г.І. КЛИМАШКО*, магістрант, НТУ «ХП»

## **АНАЛІЗ МЕТОДІВ ТА ЗАСОБІВ СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ У ПРОЕКТІ**

Об'єктом дослідження даної роботи є проект організації діяльності приватної школи в місті Харкові, а також основні моделі стимулювання роботи персоналу в рамках даного проекту

Объектом исследования данной работы является проект организации деятельности частной школы в городе Харькове, а также основные модели стимулирования работы персонала в рамках данного проекта

The object of study of this paper is the project organization of private schools in Kharkiv and the basic model to stimulate the staff in this project

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Для того, щоб сформулювати оптимальний мотиваційний профіль команди, необхідно перш за все створити умови для людей із бажаним мотиваційним типом. Це можна зробити за допомогою специфічних для даних типів форм (методів) стимулювання роботи персоналу. У дослідженні планується здійснити огляд методів та засобів стимулювання роботи персоналу, що будуть використовуватися в проекті «Організація приватної школи в місті Харкові», а також застосувати до нього основні процеси управління проектами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Політика управління персоналом у проекті «Організація приватної школи в місті Харкові» направлена на формулювання оптимального мотиваційного профілю команди. У своїх дослідженнях Ю.К. Балашов та А.Г. Коваль [1] створили систему підбору форм стимулювання до бажаних мотиваційних типів персоналу. Спираючись на їх дослідження нами було визначено форми стимулюван-

ня, що мають застосовуватись у проекті. Можна відзначити, що найбільш бажаними у інноваційному проекті є співробітники із господарським, патріотичним та професійним типами мотивації. Отже, виходячи із огляду існуючих форм стимулювання, формами, що найкраще пасують до процесів управління персоналом в даному проекті є:

- моральна;
- організаційна;
- участь в управлінні (партисипативна);
- грошова.

Для втілення в проекті було обрано концепцію матеріального стимулювання, описану Г.С. Нікіфоровим [2, 4] та концепцію партисипативного управління розроблено О.С. Віханським, А.І. Наумовим в підручнику «Менеджмент» [3].

**Формулювання цілей статті.** В рамках роботи необхідно розробити технологію процесу стимулювання роботи персоналу в інноваційному проекті з урахуванням аналізу та висновків з літературного огляду за темою розробки.

Об'єктом дослідження даної роботи є проект організації діяльності приватної школи в місті Харкові, а також основні моделі стимулювання роботи персоналу в рамках даного проекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Основний матеріал дослідження представлено у вигляді чотирьох складових проекту. В рамках розробки окремих процесів управління проектом, було проведено аналіз методичної бази з управління проектами. Застосовані основні процеси управління проектом, такі як управління інтеграцією, управління якістю, управління строками та управління вартістю.

**1. Матеріально-грошова форма стимулювання.** Цей показник має значення і є можливим для професійного та господарського типів, але він є нейтральним для патріотичного типу.

Тарифна система служить основним засобом обліку якості праці і відображення його в заробітній платні. Вона являє собою сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюється диференціація і регулювання заробітної платні різних груп працівників залежно від

складності, умов праці з метою забезпечення необхідного єдності міри праці та її оплати.

Матеріально-грошове стимулювання – це заохочення працівників грошовими виплатами за результатами трудової діяльності.

Застосування матеріально-грошових стимулів дозволяє регулювати поведінку об'єктів управління на основі використання різних грошових виплат і санкцій.

**1.1 Заробітна платня.** Основною частиною доходу найманого працівника є заробітна платня, яка за своєю структурою неоднорідна. Вона складається з двох частин: постійної і змінної.

Іноді цим частинам присвоюють статус потужного стимулу. Однак за оцінками психологів, ефект збільшення заробітку позитивно діє на протязі трьох місяців. Потім людина починає працювати в тому ж, звичному для нього розслабленому режимі.

**1.2 Доплати.** Доплатам властиві риси заохочувальних форм матеріального стимулювання, доплата є формою винагороди за додаткові результати праці, за ефект отриманий на конкретній ділянці. Доплати ж одержують лише ті, хто бере участь у досягненні додаткових результатів праці, додаткового економічного ефекту.

Доплати на відміну від тарифу не є обов'язковим і постійним елементом заробітної платні. Збільшення розміру доплат залежить головним чином від зростання індивідуальної ефективності праці конкретного працівника і його внеску в колективні результати.

**1.3 Надбавки та компенсації.** Надбавка до заробітної платні – грошові виплати понад зарплати, які стимулюють працівника до підвищення кваліфікації, професійної майстерності і тривалого виконання суміщення трудових обов'язків. Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових або інших передбачених законом обов'язків.

**1.4 Преміювання.** Найважливішим напрямком матеріально грошового стимулювання є преміювання. Премія стимулює особливі підвищені результати праці і її джерелом є фонд матеріального заохочення. Вона представляє одну з найважливіших складових частин

заробітної платні. Мета преміювання – поліпшення насамперед кінцевих результатів діяльності, виражених у певних показниках.

**2. Моральна форма стимулювання.** Є базовою для патріотичного, можливою для професійного та нейтральною для господарського типів мотивації.

Моральне стимулювання є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці, що широко застосовується, вона ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини.

Моральні стимули – це такі стимули, дія яких ґрунтується на потреби людини в суспільному визнанні. Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати його діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу – це інформаційний процес, в якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт управління; приймачем – об'єкт стимулювання, працівник і колектив, каналом зв'язку – засоби передачі інформації. Тому, чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію.

**3. Форма стимулювання «партисипативне управління».** Є базовою для господарського та можливою для патріотичного й професійного типів мотивації.

Людина в організації проявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Вона проявляє зацікавленість до того, як організована її робота, в яких умовах вона працює, до того, як її робота позначається на діяльності організації. Тобто у неї є природне прагнення брати участь в процесах, що протікають в організації, які пов'язані з її діяльністю в організації, але при цьому виходять за рамки її компетенції, за рамки виконуваної нею роботи і розв'язуваних задач.

Концепція партисипативного управління виходить з того, що якщо людина в організації зацікавлено приймає участь в різних аспектах внутрішньо-організаційної діяльності, то вона тим самим, отримуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно. Вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи.

**4. Організаційна форма стимулювання.** Є базовою для професійного, можливою для господарського та нейтральною для патріотичного типів мотивації.

Цей метод полягає у регуляції змісту і характеристик виконуваної роботи. Один з підходів до реорганізації праці полягає в реструктуризації робіт з використанням двох основних методів: збагачення праці та підвищення якості трудового життя.

**4.1. Метод «Збагачення праці».** Збагачення праці – це практика надання працівникам можливості мати велику відповідальність і більший контроль над виконанням своєї роботи, вона передбачає таку організацію праці, яка включає в себе більш різноманітний зміст роботи і вимагає більш високого рівня знань і навичок.

Таблиця

Застосування методу організаційної форми стимулювання роботи персоналу «Збагачення праці» у проекті

| Принципи використання методу                                                                                                                                                                                                                            | Застосування принципів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Об'єднання завдань</b></p> <p>Це означає, що замість того, щоб розділяти завдання між декількома працівниками, вся робота може бути доручена одному працівнику. Це забезпечує більшу різноманітність навичок і більшу цілісність завдання.</p> | <p><b>Менеджер:</b></p> <p>1. Роботи що відповідають навичкам планування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка маркетингового плану;</li> <li>• розробка організаційного плану.</li> </ul> <p>2. Роботи що відповідають навичкам управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вибір та закупівля обладнання;</li> <li>• вибір та найм ремонтної команди;</li> <li>• замовлення рекламної компанії;</li> <li>• вибір та замовлення послуг юриста;</li> <li>• набір додаткового персоналу.</li> </ul> <p><b>Економіст:</b></p> <p>1. Роботи що відповідають навичкам планування:</p> |

|                                                                                                                                                                                                             | Продолжение таблицы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка фінансового плану.</li> </ul> <p>2. Роботи що відповідають навичкам операційним :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оплата послуг юриста;</li> <li>• оплата рекламної компанії;</li> <li>• оплата послуг ремонтної бригади.</li> </ul> <p><b>Методист:</b></p> <p>1. Роботи що відповідають аналітичним навичкам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• набір учнів у класи;</li> <li>• пошук кандидатур на посаду вчителів;</li> <li>• пошук кандидатур на посаду психолога;</li> <li>• пошук кандидатур на посаду лікаря.</li> </ul> <p>2. Роботи що відповідають навичкам спілкування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення співбесід;</li> </ul> <p>набір учнів у класи.</p> |
| <p><b>2. Делегування повноважень.</b></p> <p>Передача відповідальності і контролю над роботою від керівників до підлеглих посилює самостійність працівників, підвищується рівень їх трудової мотивації.</p> | <p>Відповідальність максимально передана команді проекту обов'язки та відповідальність членів команди зазначено в уставі проекту.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>3. Встановлення зворотного зв'язку.</b> Існує багато типів зворотного зв'язку, який можуть отримувати працівники, і роботу</p>                                                                        | <p>Для зворотного зв'язку прийняті контрольні дати, зворотній зв'язок із замовником здійснюється по завершенні</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Продолжение таблицы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>слід організувати так, щоб давати виконавцеві якомога більше типів зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок може даватися споживачами, безпосередніми керівниками і співробітниками. Зворотній зв'язок може забезпечуватися і самою роботою, якщо при цьому використовуються різні показники. Чим більше число каналів зворотного зв'язку задіяні, тим більш точне уявлення матимуть працівники про те, як вони працюють, це допомагає отримувати досвід для поліпшення подальшої праці.</p>                                                                                                       | <p>кожного етапу проекту в назначені контрольні дати.</p> <p>В уставі проекту прописні принципи взаємодії із клієнтом, визначені зацікавлені сторони та способи зв'язку із ними.</p> <p>Зворотній зв'язок всіх членів команди із керівником проекту здійснюється при безпосередньому спілкування в кожному випадку виникнення необхідності коригування роботи.</p> |
| <p><b>4. Соціальні характеристики робочої ситуації.</b> Робоча група і той психологічний клімат, який склався в ній, роблять значний вплив на трудову моти-вацію її членів. Оскільки більшість людей прагнуть до того, щоб мати хороші дружні відносини з товаришами по роботі, то вони намагаються вести себе у відповід-ності з нормами і цінностями, прийнятими в їх робочій групі. Якщо група протиставляє себе керівництву та адміністрації, і відноситься до високопродук-тивних працівників як вискочок, то працівники швидше за все не будуть схильні працювати з повною віддачею сил.</p> | <p>Для налагодження позитивних відноси в команді проекту були прийняті наступні міри:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• раз на місяць – проведення корпоративної вечірки.</li> <li>• раз на тиждень – проведення сесії групових настільних ігор.</li> </ul>                                                                                             |

**4.2. Метод «Підвищення якості трудового життя».** Концепція якості трудового життя спрямована на оптимізацію психологічного клімату в організації, умов праці і відпочинку працівників. Основна мета – так змінити мотиваційний клімат на роботі, щоб взаємодії людей та організації призводили до більшого рівня задоволеності роботою в організації, підвищенню готовності до співпраці з керівництвом, прихильності цілям організації і зацікавленості в досягненні високих результатів.

*Принцип 1. Соціальні характеристики робочої ситуації.* Робоча група і той мотиваційний клімат, який склався в ній, роблять значний вплив на трудову мотивацію її членів. Оскільки більшість людей прагнуть до того, щоб мати хороші дружні відносини з товаришами по роботі, то вони намагаються вести себе у відповідності з нормами і цінностями, прийнятими в їх робочій групі.

*Принцип 2. Умови роботи.* Говорячи про вплив умов роботи на трудову мотивацію, слід мати на увазі, що це не тільки санітарно-гігієнічні умови (шум, освітленість, запиленість і т.п.), але також і організація робочого місця, забезпеченість необхідними інструментами, устаткуванням і оргтехнікою.

*Принцип 3. Управлінська практика розкриття потенціалу людей.* Чим більшою мірою склалася в організації практика управління орієнтована на розкриття потенціалу людей, що працюють в організації, на облік їх інтересів, тим вище рівень трудової мотивації персоналу, вище готовність вносити свій вклад у досягнення організаційних цілей.

**5. Застосування процесів управління строками, інтеграцією, вартістю, змістом, та вартістю в інноваційному проекті.** В результаті розробки плану управління інтеграцією було визначено основні цілі проекту та його продукту, вимоги до них та критерії прийомки, створено устав проекту та попередньо розроблений зміст. При управлінні змістом проекту було визначено, створено ієрархічну структуру робіт, яка містить 12 етапів та 46 робіт, здійснено призначення ресурсів, які використовуються в проекті. Управління строками потребувало розробки змісту операцій проекту та визначення контрольних дат, за якими робитиметься відстеження. Було визначено взаємозв'язок між усіма операціями в проекті та призначено ресурси на кожний із етапів з

урахуванням доступності ресурсів та обмеженням у фінансах [5]. За допомогою методів планування проектів PERT, параметрична оцінка, метод аналогів було оцінено тривалості задач, визначено тривалість проекту та переплановано таким чином, щоб уникнути перевантаженості трудових ресурсів. Під час управління вартістю проекту було проведено три відстеження за виконанням робіт проекту. Було застосовано заходи щодо усунення проблем, які виникають при виконанні робіт. При проведенні відстежень спостерігались подекуди значні відхилення від базового плану, але перепланування задач та ресурсів дозволили завершити проект у запланованих рамках.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розробок у даному напрямку.** В статті детально розглянуто чотири методи стимулювання роботи персоналу, за допомогою яких формулюється мотиваційний профіль даного проекту, а саме методи: грошовий, партисипативний, організаційний та моральний. У процесі виконання роботи розроблено підхід до процесу стимулювання роботи персоналу інноваційного проекту. Для цього було обрано такі форми стимулювання, як моральна, організаційна (збагачення праці, підвищення якості трудового життя), участь в управлінні (партисипативна), та матеріально-грошова (заробітна плата, доплати, надбавки та компенсації, преміювання). Було розроблено заходи по застосуванню форми стимулювання «Збагачення праці». В подальшому слід розробити заходи по застосуванню решти зазначених форм в даному проекті.

**Список літератури:** 1. Балашов Ю.К. Мотивація та стимулювання персоналу: основи побудови системи стимулювання [Електронний ресурс] / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадри підприємства – 2002. – № 7. – Режим доступу до журн. : <http://www.kapr.ru/articles/2002/7/444.html> 2. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с: ил. – (Серия «Учебник для вузов»). 3. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, – 2006. – с. 152 – 180. 4. Психология управления персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lo1.ru/gos/5/Content/4/4.3.htm> 5. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Четвертое издание (Руководство РМВОК).

*Надійшла до редколегії 06.07.12*