

Амельницькая Е.В., к.э.н., доц. (Украина, г. Красноармейск, ДонНТУ)
mashusya@ua.fm

Мизина Е. В., к.э.н., доц. (Украина, г. Красноармейск, ДонНТУ)
mizinaev@yandex.ua

СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Проанализированы основные форм мотивации персонала предприятий,
рассмотрено внедрение интегрированной системы премирования на
промышленных предприятиях.*

*The basic are analysed forms of motivation of personnel of enterprises,
introduction of the integrated system of bonus is considered on industrial enterprises.*

*Мотивация персонала, рабочая сила, поведение сотрудника в компании,
интегрированная система премирования*

*Motivation of personnel, labour force, behavior of employee, is in a company,
integrated system of bonus*

Постановка проблемы и ее связь с наиболее важными научными и практическими заданиями.

Все организации обеспокоены вопросами, что следует делать для получения стойкого высокого уровня показателей работы своих сотрудников. Необходимо уделять пристальное внимание тому, как можно мотивировать индивидуума с помощью стимулов, вознаграждений, руководства и, что особенно важно, той работы, которую он выполняет, и той организационной средой, в которой он это делает. Целью, конечно, является развитие мотивационного процесса и рабочей среды, которые бы способствовали тому, чтобы работники достигали результатов, соответствующих ожиданием руководства.

Теория мотивации рассматривает мотивационный процесс. Она объясняет, почему люди на работе, делая усилие и выбирая направления для их приложения, ведут себя определенным образом. Кроме того, эта теория описывает, как организация может вдохновить людей и добиться того, чтобы также удовлетворяли их собственные потребности.

К сожалению, подходы к мотивации часто сопровождают упрощенные предположения о том, как она работает. Процесс мотивации намного более сложен, чем считают многие. В для их удовольствия они ставят перед собой разные цели и для достижения своих целей употребляют разные действия. Неверно допускать, что один и тот же подход к мотивации подойдет для всех. По этой причине упрощенным является убеждение в преимуществах оплаты, основанной на показателях труда как стимула для мотивации.

Актуальность избранной темы исследования заключается в том, что решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Среди известных ученых изучением концептуальных проблем мотивации персонала занимались Веснин В. Р.[1], Герчиков Д. В.[2], Занковский А. Н. [3], Колот А. М. [4], Кибанов А. Я. [5].

Целью данного исследования является анализ теоретических разработок построения системы мотивации персонала в направлении его стимулирования и разработка рекомендаций по внедрению эффективной системы оплаты труда на промышленных предприятиях.

Изложение основного материала исследования.

Система мотивации персонала в компании - комплекс мероприятий, которые стимулируют персонал не только к работе, но, прежде всего к активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [6, с.45].

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации (рис. 1). Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

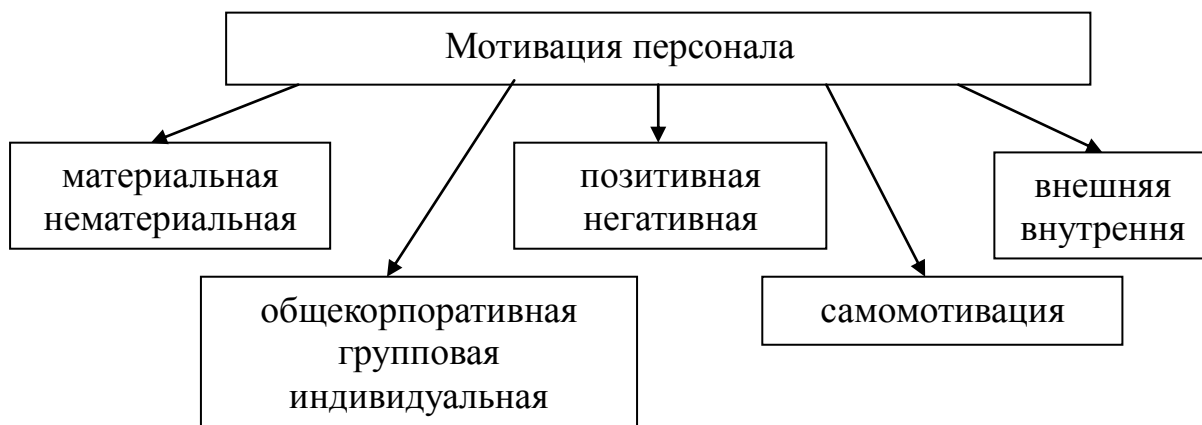


Рис.1 – Формы мотивации персонала

Реализация принципа "кнута и пряника" отображается в разработке позитивной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и негативной мотивации, которая состоит из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушения дисциплины.

Можно выделить внутренние факторы мотивации, которые учитывают самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Прежде чем приступить к разработке системы мотивации, нужно проанализировать массу факторов. Одним из основных есть стадия развития компании, так как приоритеты системы мотивации для каждой стадии разные.

Когда компания находится на стадии формирования, ее штат, как правило, минимизированный, ресурсы ограниченные, потому что все они укладываются в развитие бизнеса, а целые организации еще не приобрели достаточную четкость.

Характерные черты компании на этом этапе [5, с.14]: 1) целенаправленность; 2) способность рисковать; 3) наличие сотрудников, преданных делу; 4) высокая сплоченность и взаимодействие; 5) использование директивного метода руководства, которое требует быстрого выполнения и тщательного контроля.

Продвижение к следующему этапу интенсивного роста требует стабильного обеспечения ресурсами. Полномасштабной системы мотивации в этот период в компаниях, как правило, еще не существует, хотя, возможно, уже присутствующие ее отдельные элементы. Необходимость в материальной мотивации на этой стадии минимальная, а социальная и корпоративная - Основными заданиями системы мотивации на этой стадии являются формирования чувства причастности к общему делу и побуждению к разносторонней деятельности.

Характерными чертами следующей стадии - стадии интенсивного развития – есть [4, с.42]: 1) неравномерный рост, который чередуется периодами бурной деятельности и затишья; 2) дальнейшее развитие инновационных процессов первого этапа; 3) формирования миссии, разработка стратегии компании; 4) часто еще неформальные коммуникации и структура компании; 5) внедрение и развитие процессов планирования, бюджетирования, прогнозирования; 6) прилив новых сил; 7) высокая персональная ответственность сотрудников.

Следующая стадия развития компании - стадия спада, старения - характеризуется: 1) замедлению темпов роста; 2) появлением громоздкой системы контроля; 3) бюрократизацией процессов; 4) закрытостью для новых идей; 5) снижениям мотивации сотрудников; 6) потерями в организационной эффективности.

Как следствие - упадок спроса на продукцию, конфликты, сокращения персонала. Поэтому основным заданием системы мотивации на этом этапе становится содержание лидеров, профессионалов, лояльных сотрудников, способных переломить ход событий.

Целью материальной мотивации является стимулирование работников - поощрение их денежными выплатами за результаты трудовой деятельности.

Основные виды материальной мотивации [2, с.125]: заработная плата; участие работников в прибылях и партнерство; бонус; опционные программы; дополнительные льготы.

Основные виды нематериальной мотивации: team building или тренинги командообразования; карьерный рост и ответственность; конференции, общие сборы, корпоративные праздники; конференц-звонки; награды; конкурсы; поздравления работников с достижениями; поздравление с личными и общественными праздниками, подарки; построение коммуникаций; обратная связь; выполнение новой, масштабной, нестандартной задачи; создание комфортных условий труда на рабочем месте; позитивный имидж компании на рынке труда.

Мотивацию работников промышленных предприятий предлагается повысить путем использования таких способов, как мотивация разнообразной рабочей силы, использования программ «плата за эффективность», управления с предоставлением финансовой документации, внедрения программ приобретения акций работниками компании (Employee Stock Ownership Plans - ESOP) и мотивация «новой рабочей силы».

С другой стороны, такие факторы, как возможность учебы, удобные часы работы и хорошие межличностные отношения в организации более важно для служащих женского пола. Способы мотивации матери-одиночки, у которой на содержании дети и которая полный рабочий день работает, чтобы содержать семью, весьма существенно отличаются от методов мотивации молодого, неженатого служащего, который работает полный рабочий день, или работника преклонных лет, который продолжает работать только для того, чтобы дополнить свой пенсионный доход. Все служащие владеют разными личными потребностями и целями, какие они стремятся удовлетворить благодаря своей работе. Для разных людей только в этом случае можно добиться успеха в мотивации служащих с разнообразными потребностями.

Сегодня именно для повышения мотивации в условиях многообразия рабочей силы предприятия разрабатывают так называемые семейные программы и применяют гибкий рабочий график. Однако это не является обязательной схемой. В зависимости от состояния рынка труда, вида работы, которая должна выполняться, и преимуществ служащего менеджеры могут рассмотреть возможность введения гибкого рабочего графика, разделение работы между двумя работниками или дистанционное присутствие (на рабочем месте с помощью домашнего компьютера).

При использовании гибкого графика назначается определенное основное время, когда все служащие должны присутствовать на работе, однако время начала, окончания работы и перерыва на обед устанавливается самими работниками. Данный способ при условии его внедрения на промышленных предприятиях будет способствовать снижению прогулов, улучшению морального климата в организации и повышению интенсивности труда работников. Поскольку гибкий график при его использовании учитываются персональные потребности отдельных работников, он может служить средством мотивации. Однако эта система имеет и свои недостатки, особенно с точки зрения менеджеров. Во-первых, при ее приложении усложняется задание управления подчиненными вне общего основного времени; во-вторых, она приводит к беспорядку при переменной работе. Кроме того, определенные

сложности нередко возникают, когда на рабочем месте в нужный момент не оказывается специалиста, который владеет специфическими навыками или опытом; и наконец, эта система чрезвычайно усложняет и повышает стоимость процесса планирования и управления рабочим порοю. Кроме того, гибкий график непригоден для некоторых видов работ из-за большой взаимозависимости задач, когда деятельность служащего в значительной степени зависит от других людей, как внутри организации, так и поза еѹ.

Еще один вариант распределения рабочего времени, которое эффективно применяется для мотивации работников в условиях многообразия рабочей силы, - это разделение рабочего задания.

Программы "плата за эффективность" являют собой планы компенсации, согласно которым оплата труда служащих осуществляется на основе определенного критерия интенсивности их работы.

Примерами могут служить сдельная и поощрительная системы заработной платы, привлечения работников к участию в прибылях и аккордные премии. Все эти формы оплаты отличаются от традиционных компенсационных планов тем, что служащему платят не за время, проведенное им на рабочем месте, а на основе определенной меры, которая отображает эффективность его работы. Таким мероприятием может быть индивидуальная производительность, интенсивность труда бригады или рабочей группы, производительность отдела или общие показатели прибыльности организации.

Мотивацию труда на промышленных предприятиях предлагается повысить, введя на предприятии систему оплаты труда, которая бы способствовала повышению заинтересованности рабочих в результатах работы.

Оклад выплачивается сотруднику за его потенциал - потенциальную способность решать которые стоят перед компанией на данный момент задания. Потенциал описан через ключевые компетенции и с помощью балльных оценок превращается в окладных значение.

Премии выплачиваются сотруднику за достижение определенных результатов с помощью правильного производственного поведения. Например, наличие у менеджера по продаже достаточного образования и опыта для успешного ведения переговоров - это его потенциал. Правильное использование этих знаний - это результат. Опираясь на предположение, что продажа осуществится только в результате правильно проведенных переговоров, можно сделать вывод, что такое поведение можно описать.

Компания должна описать правильное поведение, и именно она несет ответственность за то, чтобы соблюдение данной технологии сотрудниками приносило деньги. Когда компания выплачивает деньги за совершенный объем продаж, она снимает из себя ответственность за описание правильного производственного поведения, и, как следствие, по результатам оценки правильности поведения надо премировать человека, который ведет себя правильно, и не премировать сотрудника, который демонстрирует неправильное поведение.

Для того, чтобы описать правильное поведение сотрудника в компании должен быть реализованный метод управления MBO (Management by

Objectives, или Управление по целям) в том варианте, который после оценки исполнения поставленных планов будет давать числовой коэффициент правильности поведения сотрудников. Данный коэффициент служит основой при построении правильно интегрированной системы премирования.

Такая система премирования называется "интегрированной" (IIS).

Заданием топ-менеджеров, выходя из заданий компании, является описание правильного поведения направлений и подразделений. В свою очередь менеджеры подразделений описывают правильное поведение сотрудников, оценивая который мы получаем коэффициент правильного поведения сотрудника, который выплывает из правильного поведения компании.

Таким образом, компания, беря на себя ответственность за точное описание правильного поведения объектов управления, распределяет соответствие за свое выживание на рынке между сотрудниками.

Правильное поведение описывается с помощью постановки целей в рамках МВО +.

Постановка целей для каждого объекта управления осуществляется вышестоящим субъектом управления.

Деятельность каждого объекта управления описывается 3-5 основными заданиями. (Это позволяет решить проблему одинфакторных систем премирования). Как правило, все задания, которые решаются каждым сотрудником, возможно объединить в 3-5 задания. В случаях, когда сотрудник оценивается и премируется по одной основной задаче (продажи Описание деятельности через 3-5 основные факторы позволяет довести точность описания поведения до 80-90%%. Соответственно каждому сотруднику в свою очередь проще распределять свои силы и время между заданиями, когда точно определенные приоритеты с помощью поставленных ваг, определенные критерии оценки выполнения заданий. Руководитель, который осуществляет постановку заданий, оценивает степень их достижения согласно установленным критериям. Полученная оценка интегрируется с оценкой деятельности подразделения, которая в свою очередь соотносится с оценкой работы компании. Эти данные предоставляют информацию о поведении субъекта управления каждого уровня, и задании руководства распределить какую-то выделенную на премиальные выплаты сумму на основании данной информации таким образом, чтобы инвестировать в поддержку правильного поведения в дальнейшем, не поддерживая неправильного. Эффективность распределения материальных стимулов оценивается через улучшение поведения сотрудников в следующем периоде.

В идеале, если человек выполнил все поставленные перед ним задания, если компания решила его премировать. Ресурсы премирования необходимо сконцентрировать на определенном персонале, например, отделе сбыта.

Матрица ответственности отображает уровень ответственности (степень влияния) сотрудника в каждой должности за деятельность подразделения и компании в целом. При этом в матрицу заложено предположение, что поведения руководителя подразделения только тогда можно назвать правильным, когда все

подразделение демонстрирует правильное поведение. Исходя из этого предположения, коэффициенты руководителя и подразделения приравняются. В свою очередь поведение руководителя компании отвечает поведению всей компании.

Таким может выглядеть распределение ответственности сотрудников отдела персонала за свою работу, работу отдела и работу компании: табл. 1 (Матрица ответственности).

Таблица 1

Матрица ответственности

Сотрудник	Категория	Пропорция результатов деятельности МВО+			
		компания	подразделения	сотрудника	интегральный коэффициент (%)
Руководитель компании	A	100	0	0	X
Руководитель отдела персонала	A	40	60	0	Y
Рекруiter отдела персонала	B	10	20	70	Z
Секретарь отдела персонала	C	0	40	60	V

Таблица 2

Матрица премирования

Категории персонала	Значение интегрального коэффициента (%)					
	50	80	90	100	120	150
A	10	20	30	40	50	60
B	0	10	20	30	30	30
C	0	0	10	20	20	20
D	0	0	0	0	0	0

IIS позволяет избежать большей части связанных с премированием конфликтов, поскольку точно и прозрачно для каждого сотрудника будет постулировать, за что и в каком размере компания готова премировать каждого сотрудника, и сотрудник в свою очередь может загодя прогнозировать получение или неотримания премии.

IIS снижает количество конфликтов в организации, уточняя и детализируя требования к каждому конкретному сотруднику.

Единственная возможность конфликтов скрыта в непонимании системы. Для избежания этого создаются учебники, нормативные документы, проводится учебу линейных и топ-менеджеров.

Для внедрения IIS необходимо соблюдение следующих условий :

- Внедрение MBO +
- Наличие сильной команды топ-менеджеров.
- Желание ее внедрить.

Работа из внедрения IIS проходит следующим образом:

- Создание плана-графика работ, привязанного к производственному процессу компании и ее штатной структуре.
- Проведение фокусных групп и трех сессий длительностью по три часа с Комитетом топ-менеджеров- Утверждение пособий для сотрудников компании (Incentive Policy Handbook).
- Семинар по внедрению технологии для менеджеров компании.
- Издание приказа о введении новой системы премирования.

Анализ внедрения предложенной системы премирования на предприятиях отрасли показал, что в большинстве случаев следствием внедрения данной системы премирования является снижение удельной трудоемкости в среднем на 10%.

Выводы: Актуальность, необходимость и перспективность исследования описания правильного поведения сотрудника компании методом управления по целям, а также внедрение интегрированной системы премирования требует дальнейших исследований в данном направлении. Внедрение интегрированной системы премирования на промышленных предприятиях позволит снизить количество конфликтов среди персонала предприятия.

Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является дальнейшее развитие и усовершенствование предложенной системы премирования персонала и адаптация ее к промышленным предприятиям разных отраслей.

Список литературы.

1. Веснин В.Р., Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, - 2001. – 416 с.
2. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Д.В. Герчиков // Управление персоналом. – 2004. - №12. – 6-8 с.
3. Занковский А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, - 2009. – 648 с.
4. Колот А.М. Мотивация персонала / А. М. Колот. – К.: КНЕУ,-2011.– 337 с.
5. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, - 2005. – 512 с.
6. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, - 2005. – 224 с.