

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ К ЭФФЕКТИВНОМУ ТРУДУ.

MOTIVATION AND STIMULATION OF EMPLOYEES TO EFFECTIVE WORK.

Кузнецов С.А., старший преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

Приходько Е.Н., Сысоев М.О., студенты ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

Аннотация: Посткризисные российские реалии вынуждают предприятия разрабатывать новые подходы к мотивации персонала, основанные скорее на психологических, а не финансовых стимулах для повышения производительности. Это связано с общим снижением продаж, сокращением числа рабочих мест, частым простоями производства. В этих обстоятельствах, чтобы поддерживать непрерывность рабочего процесса и поощрять сотрудников не только выполнять свои обязанности, но и делать это на высоком уровне, работодателю нужны новые инструменты. Он предназначен для преобразования существующих систем оплаты труда, а не только для сохранения персонала, но также для поощрения их к активной и эффективной работе с ограниченными финансовыми ресурсами. Кризис - это не единственный фактор, влияющий на развитие управления персоналом и мотивационных практик. Экономическая реальность и рынок труда быстро меняются, появляются новые отрасли промышленности, профессии, проекты и технологии. От персонала требуется постоянная готовность к изменениям и восприятие нового, чтобы получить новые навыки. В то же время квалифицированный персонал не привязан к рабочему месту, он часто меняет его или переключается на новые проекты. Эти особенности должны учитываться при формировании политики мотивации и стимулирования, удержание и рост квалифицированных сотрудников должны быть приоритетными.

Abstract: Post-Crisis Russian realities force enterprises to develop new approaches to personnel motivation based on psychological rather than financial incentives to increase productivity. This is due to the overall decline in sales, reduction in the number of jobs, frequent production downtime. In these circumstances, in order to maintain the continuity of the work process and encourage employees not only to perform their duties, but also to do so at a high level, the employer needs new tools. It is designed to transform existing pay systems, not only to preserve staff, but also to encourage them to work actively and effectively with limited financial resources. The crisis is not the only factor influencing the development of personnel management and motivational practices. Economic reality and the labor market are changing rapidly, new industries, professions, projects and technologies are emerging. The staff is required to be constantly ready for changes and perception of new things in order to gain new skills. At the same time, qualified personnel are not tied to the workplace, they often change it or switch to new projects. These features should be taken into account in the formation of a policy of motivation and stimulation, retention and growth of qualified employees should be a priority.

Ключевые слова: мотивация, мотивация персонала, стимулирование персонала

Key words: motivation, staff motivation, staff incentives

Мотивация как направление психологии основана на определенном психологическом и научном аппарате. В науке о кадровом управлении рассматриваются две группы теорий мотивации, материальной и процессуальной. Значимые теории предполагают зависимость от потребностей человека, ранжируя их различными способами. Сторонники этой теории включают понятие потребностей пирамиды Маслоу, Д. Макклелланда и Ф. Герцберга, некоторых других психологов и исследователей.[3]

Процессуальные теории предпочитают учитывать не только потребности человека как основы для формирования системы стимулов. Они предполагают, что трудовое и организационное поведение человека во многом основано на его внутренних взглядах и ожиданиях. Эти теории пытаются проанализировать, как человек выбирает определенный

тип поведения и влияет на факторы, которые определяют его выбор. Сторонники процессуальных теорий мотивации считают, что работник предприятия, оценивая задачи и размер вознаграждения за их выполнение, соизмеримо с задачей своих собственных намерений, мотивов и ожиданий и выбирает определенный тип поведения. Он ставит цели на основе предлагаемых задач, но уменьшает и модифицирует их в соответствии с их ценностными ориентациями. Среди модификаций процессуального метода можно назвать теорию ожиданий Врума и теорию справедливости С. Адамса.[1]

Теория Маслоу предполагает, что по мере удовлетворения основных потребностей люди переходят на следующий уровень, который характеризуется повышенной производительностью. Таким образом, задачей руководства организации является отслеживание степени удовлетворения потребностей и изменений в соответствии с их иерархией объема работ и предложениями о мотивации персонала. Концепция идеалистична, потому что, прежде всего, нужен менеджер, мотивированный на повышение профессионального уровня сотрудников.

Близкой к пирамиде Маслоу относится теория СВР К. Алдерфера. Эта аббревиатура объединяет три группы потребностей: «С» - потребности существования, в том числе физиологические и защитные, «В» - потребности отношений, которые содержат в своей структуре необходимость поддержки и одобрения других людей, «П» - потребности роста, они связаны с саморазвитием, продвижением по службе. Разница между концепциями заключается в том, что пирамида Маслоу предполагает только движение снизу вверх и поэтапное удовлетворение потребностей, а теория СВР предлагает возможность горизонтального движения и параллельной работы с их различными группами, согласно этой теории, финансовые стимулы заменяются нефинансовыми, например, обучением или расширением круга полномочий.

Теория, разработанная Дэвидом Макклелландом, часто используется для разработки системы мотивации управления, которая предполагает, что сотрудники на этом уровне имеют только три существенные потребности высшей категории: власть, успех и участие. Управление персоналом, руководствующееся этими ценностями, и мотивация его поведения, полезная для компании, осуществляется путем расширения круга обязанностей, подразделений персонала, сертификации, использования различных методов обучения.[2]

На основе существенных теорий, практика разработала три основные направления мотивации персонала на предприятиях и топ-менеджменте. Это:

- участие в управлении организацией, создающее чувство участия в этом процессе и пользу для общего дела с уделением особого внимания удовлетворению социальных потребностей;

- получение доли прибыли от деятельности организации как в виде заработной платы, так и в виде различных вознаграждений;

- получение определенной доли в капитале организации, например, привилегированных акций, что является высшей формой объединения первого и второго направлений.

В большинстве случаев управление персоналом достигает наибольших успехов благодаря сочетанию подходов, но есть ситуации, когда можно реализовать только один из них. [4] Первое направление, социальное и управленческое, становится практически единственным в ситуации, когда уровень рентабельности предприятия снижается, что характерно для кризисных периодов. В этом случае кадровые службы организации разрабатывают методы повышения осведомленности персонала и ответственности за судьбу компании.

Второе направление мотивации персонала является наиболее распространенным явлением, но его эффективность часто сочетается с элементами, заимствованными с первого или второго направления, и включает в себя некоторые элементы процедурных теорий. Наиболее эффективная мотивация к участию в прибыли становится в модели ключевых показателей эффективности. В России эта система стала общепринятой, она широко используется для оценки деятельности региональных менеджеров и сотрудников госкорпораций, где на практике она продемонстрировала свою эффективность. Суть этой системы заключается в установлении определенных измеримых показателей в деятельности организации, достижение которой является основой для применения стимулов, как финансовых, так и иерархических. KPI (Key Performance Indication) или ключевые показатели эффективности разрабатываются для компании в целом, для отдельных подразделений и для некоторых сотрудников. Как правило, мотивация отдельного сотрудника в этой системе зависит от достижения ключевых показателей его подразделением.

Система мотивации, основанная на ключевых показателях эффективности, дает возможность:

- следить за достижением организации в целом и ее подразделений в разных направлениях;

- обеспечить максимальную эффективность выполнения трудовых функций работником и подразделением;

- направлять персонал организации для достижения результатов, установленных для всей компании;

- минимизировать время, затрачиваемое на бюджетирование и расчет вознаграждения;

- обеспечить ответственность за выполнение, а не только личное, но и коллективное.

Ключевые показатели эффективности полезны, поскольку они могут быть стандартизированы. Среди этих показателей:

- достижение определенных объемов продаж;
- достижение указанной суммы прибыли;
- выполнение работ / услуг с указанным качеством;
- уменьшение дебиторской задолженности;
- успех испытаний;
- введение предложений по рационализации.

Почти все эти индикаторы могут быть установлены в числовом формате, а вознаграждение рассчитывается как процент от достигнутых значений. Эта система отвечает всем необходимым критериям объективности и справедливости, что привело к частоте ее применения.

Было создано несколько механизмов для организации системы эффективной мотивации посредством участия в управлении мировой практикой. Одной из них была концепция совместного управления, основанная на частичном вовлечении сотрудника в управление отдельными производственными процессами. Это увеличивает его интерес к общей производительности предприятия. Предполагается, что если работник может влиять на процесс организации своего рабочего процесса, он увеличивает их интерес и мотивацию. Предприятия, реализующие подход, основанный на участии, находят несколько способов привлечения сотрудника к управлению производством:

- сотрудник самостоятельно определяет основные параметры и условия работы;
- работник участвует в процессе принятия управленческих решений своего менеджера;
- сотрудник участвует в контроле качества продукции и получает возможность оценить качество своей работы;
- у сотрудника есть возможность выдвигать и внедрять инновационные и инновационные идеи.

Эта концепция была создана американскими учеными в 60-х годах XX века, когда общество начало развивать понимание ценности интеллектуального капитала. Концепция не отменяет второй подход, а именно участие работника в прибыли предприятия путем материального стимулирования его деятельности. В то же время метод расчета материального вознаграждения как одного из показателей эффективности использует участие сотрудника в управлении, его деятельности, размере его творческого вклада.

Третья концепция, участие в капитале предприятия, нашла свое воплощение на мировом уровне, в России она по-прежнему осуществляется только на уровне высшего руководства. Народные предприятия, созданные на заре приватизации, почти перестали существовать, поскольку все акции стали собственностью предпринимателей. В то же время на некоторых предприятиях существует мотивация в виде опционов или возможность приобрести долю в компании при достижении или определенных показателей эффективности или работать на предприятии в течение определенного периода времени. Управляющий имеет право продать опцион путем покупки акций по predetermined низкой цене и отказаться от них, получив свою рыночную стоимость в качестве вознаграждения. Как показывает практика, топ-менеджеры, ставшие акционерами, уделяют гораздо больше внимания росту цены акций, капитализации компании и ее прибыльности. Механизм реализуется только для крупных корпораций, акции которых торгуются на организованном рынке, имеют свою ценность и достаточно ликвидны, легко продаются на открытом рынке. Для частных компаний факультативная система мотивации становится только основой для конфликтов.

Выбор системы мотивации должен основываться на понимании подразделения, отвечающего за стимулы персонала, его основных принципов, нарушение которых снижает эффективность любой научно обоснованной системы. Среди этих принципов:

- объективность. Любое вознаграждение должно основываться на объективной оценке вклада работника в успех предприятия в целом. Нарушение принципа объективности будет служить серьезным демотивационным фактором для других сотрудников;

- предсказуемость и управляемость. Любой сотрудник должен понимать, какое вознаграждение он получит в результате своих собственных усилий. Не должны быть субъективными и непрочитаемыми факторами не должно быть нечеткое и произвольное решение, основанное на оценке персонала или подразделений из их взаимоотношений с услугами, занимающихся оценочной деятельностью;

- адекватность. Вознаграждение должно соответствовать реальному вкладу работника, его квалификации и затраченным усилиям. Исключено непропорционально высокий или низкий уровень вознаграждения;

- своевременность. Вознаграждение должно логически следовать трудовым усилиям, длительные перерывы действуют на работников, а долгое ожидание вознаграждения, которое практикуется некоторыми компаниями от одного до трех лет, не всегда будет достаточным для сохранения ценного персонала;

- значение. Размер вознаграждения должен обеспечивать реальную стоимость работника;

- справедливость и прозрачность. Все критерии вознаграждения работников должны быть понятными для других сотрудников, приемлемыми и справедливыми с их точки зрения.

Только сочетание всех этих принципов сделает современную систему мотивации эффективной как в крупной корпорации, так и в частной семейной компании. Принципы вознаграждения должны быть описаны в вашей политике и доступны для ознакомления со стороны персонала.[5]

Кризис делает невозможным внедрение большинства систем мотивации, многие крупные предприятия даже должны просить о государственной поддержке, такой как АВТОВАЗ, сохранить свой кадровый потенциал. С уменьшением даже уровня затрат использование финансовых подходов к мотивам персонала становится практически невозможным. Метод участия или метод участия в управлении становится почти единственным способом мотивации персонала в кризисный период, связанного с падением продаж. В качестве примера можно привести текущее состояние автомобильной промышленности, в котором из-за падения объема продаж, загруженного менее чем на 40%, и заводы работают 2-3 дня в неделю. В то же время предприятия автомобильной промышленности часто градообразующие, кроме них, тысячи рабочих нигде не могут найти работу. В этих условиях необходимо привлекать работников к принятию значительных управленческих решений. С одной стороны, это позволяет им передать часть ответственности за управление заводом, а с другой - повысить осведомленность и подчеркнуть важность мнения рабочего для руководства. Основным механизмом реализации совместного управления является в этих условиях, коллективный договор и отраслевые соглашения.

Важной задачей управления предприятием является сохранение ключевых сотрудников, ответственных за основные производственные процессы. Часто руководство считает, что на сегодняшнем рынке труда будет легко найти замену для любого сотрудника. Это не так, очень мало квалифицированных кадров, особенно среди рабочих профессий. Изменение приоритетов в обучении молодых людей привело к реальной нехватке квалифицированных рабочих, поэтому основной задачей мотивационной политики в условиях кризиса должно быть сохранение квалифицированной рабочей силы. В то же время система финансовых стимулов должна основываться на принципе поддержания мотивационной составляющей: при уменьшении фиксированной части заработной платы сохраняется ее премиальный компонент в зависимости от личной эффективности работника. Персонал должен иметь четкое представление о доле прибыли организации в ее вознаграждении, что объясняет, почему она не превышает определенных пределов. Любые изменения в системе мотивации должны обсуждаться с сотрудниками. Следует широко

использовать методы нематериальной стимуляции, такие как почетные доски, вымпелы, награждение звания лучшего в профессии и тому подобное. Несмотря на Ассоциацию с советским прошлым, такие меры личного и коллективного поощрения влияют на уровень трудового энтузиазма и ситуации в команде.

Вне зависимости от текущей экономической ситуации предприятия система мотивации должна быть рассчитана на длительный период времени и дальнейшее изменение условий в любом направлении. Изменение системы мотивации, как и изменение правил игры, мешает персоналу сосредотачиваться на развитии предприятия и ставить для себя задачи, связанные с перспективами личностного роста. Таким образом, разрабатываясь система мотивации должна на перспективу и с опорой на имеющиеся кадры, без намерения в будущем заменить часть персонала.

Первым этапом внедрения современной системы мотивации становится ее разработка и проектирование. Опираясь система должна не столько на одну из теорий, сколько на реальное экономическое положение предприятия и его кадровый состав, перспективы и угрозы. Система мотивации должна разрабатываться вместе с трудовым коллективом, если на предприятии есть профсоюз, то вместе с его представителями. Принимаемые в итоге политики в области заработной платы и мотивации должны быть способными стать частью коллективного договора.[6]

Вторым этапом станет планирование и бюджетирование. Все мотивационные выплаты должны иметь свой бюджетный источник, совпадающий по региону, подразделению, отрасли с направлением затрат, или должен быть предусмотрен механизм кросс-финансирования. Если изменение бюджета потребует согласования с Советом директоров, на этапе планирования должно быть подготовлено соответствующее обоснование. Несмотря на возможности бюджета, необходимо учитывать, что система мотивации должна быть адекватна существующим предложениям на рынке труда региона.

Внедрение системы мотивации производится или на всем предприятии одномоментно, или в единичных, опытных подразделениях, где можно проверить эффективность новых механизмов. Внедрение системы связано с внесением изменений в существующие методики и трудовые договоры, доведением ее до сведения каждого из сотрудников. Любая система мотивации не работает, оставаясь статичным явлением, необходимо предполагать изменение отдельных ее параметров вместе с переменами на рынке труда, поэтому механизм утверждения основополагающих документов и внесения в них изменений должен быть гибким.[7]

Мониторинг эффективности является необходимым элементом системы. При создании системы мотивации в нее должны быть заложены механизмы, позволяющие

определять ее эффективность, фактическое влияние на изменение ключевых показателей работы предприятия. Оценка эффективности должна проводиться подразделением, отличным от менеджмента и отдела кадров, желательно службой внутреннего аудита предприятия. Современные подходы к мотивации предполагают постоянный мониторинг текущего состояния рынка труда и роста персонала. Каждый человек становится самостоятельной ценностью, в росте которой заинтересована компания.

Список используемой литературы

1. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 491-494.
2. Болгова Т.Ю., Болгова М.В., Кузнецов С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования труда в России // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 262-265.
3. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. — М.: Гуманитарный центр, 2012. — 212 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 447 с.
5. Кузнецов С.А. Анализ уровня заработной платы - важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. № 4. С. 13-18.
6. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф.
7. Щеглов Е. В. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. — 2013. — N 4. — С. 22-24.