

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

УДК 33

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

© 2008 г.

Э.С. Матвеева

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

emmamatveeva@bk.ru

Поступила в редакцию 03.06.2008

Раскрываются цели мотивации и способы их достижения. Описываются методы материального и нематериального вознаграждения, факторы мотивирования.

Ключевые слова: система мотивации, цели мотивации, методы вознаграждения.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим предприятиям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения [1].

Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотирующий эффект.

Очень важно в самом начале процесса разработки четко определить цели, которые предприятие планирует достичь, внедрив новую систему мотивации.

Определение целей, концентрация внимания на достижении желаемого дают возможность выработать критерии, с помощью которых каждый сотрудник способен оценивать деятельность (свою и других) с четко определенной точки зрения.

Основные цели мотивации на промышленных предприятиях и способы их достижения представлены в табл. 1.

Системы стимулирования труда, помимо решения задач работодателя и удовлетворения потребностей сотрудников, должны выполнять и дополнительные функции:

- привлечение квалифицированных специалистов;
- сохранение групп профессионалов в течение необходимого срока.

Цели мотивации и способы их достижения

Цели мотивации	Составляющие мотивации	Системы, методы, программы
Понимание и признание задач предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов	Культура компании – система общих для всего персонала ценностных ориентиров и норм	Нормативная разработка (своевременная корректировка) основных принципов руководства персоналом, структуры предприятия, стиля управления,
Развитие чувства принадлежности к коллективу, организации. Формирование единого восприятия общности как внутри, так и вне компании	Идентификация с фирмой – ее положительный образ в глазах персонала и во «внешнем мире»	Разработка и внедрение имиджевой программы на предприятии
Соотнесение затрат и результата, готовность к риску	Система участия – распределение самими работниками общего результата деятельности, развитие сотрудничества	Разработка и применение эффективных систем оплаты и стимулирования труда, методов распределения прибыли; участие в капитале, развитие отношений партнерства
Ответственность и самостоятельность управленцев, их конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к подчиненным	Принципы руководства – предписания и нормативные положения для регулирования отношений между начальниками и подчиненными в рамках действующей в компании концепции управления	Разработка и внедрение положения об основных принципах управления (определение компетенций и порядка взаимодействия заместителей руководителя и т. д.). Применение системы обучения, развитие управленческих навыков
Социальная защищенность и интеграция с компанией. Ответственность перед подчиненными. Повышение трудовой активности	Обслуживание персонала – социальные льготы, услуги и преимущества, предоставляемые работникам независимо от их положения в компании и результатов деятельности	Проведение комплекса мероприятий, направленных на повышение безопасности труда, охрану здоровья, создание условий для отдыха, занятия спортом, заботу о работниках, нуждающихся в помощи
Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлеченность в дела предприятия, возложение ответственности на себя	Привлечение к принятию решений – согласование с работником способов достижения целей	Установление порядка делегирования ответственности, определение ее форм, добровольное участие в принятии решений
Качественная работа сотрудников и самоконтроль, коллегиальность в общении с членами группы. Готовность и способность к решению проблем	Группы качества – объединения сотрудников, совместно решающих проблемы компании. Они организуются из людей, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания	Создание групп по управлению и координации деятельности компании
Ответственность коллектива и его членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений	Автономные рабочие группы – структурные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу	Создание постоянных или временных групп для выполнения определенных заданий или реализации проектов
Гибкость в достижении целей. Понимание рабочих взаимосвязей	Рабочие факторы – мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения заданий и поля деятельности	Проведение работы по наполнению содержания труда, его обогащению, коллективной организации
Удовлетворенность состоянием рабочего места. Удовольствие от работы	Организация рабочего места – оснащение в соответствии с потребностями сотрудника	Применение современных технических и других вспомогательных средств для оснащения рабочих мест. Учет физиологических и психологических факторов для улучшения условий труда
Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего графика	Регулирование режима работы – гибкий график, его приспособление к потребностям сотрудника и предприятия	Внедрение программ, направленных на сокращение рабочего времени, его регулирование различными методами, увеличение количества дней отпуска (в зависимости от выслуги лет)
Информированность о делах предприятия. Мышление и деятельность с позиций интересов фирмы	Информирование работников – своевременное доведение до них необходимых сведений о делах компании	Внедрение системы внутрифирменных коммуникаций
Положительное влияние на поведение и развитие личности. Критичная оценка своих трудовых достижений	Оценка персонала – планомерная и формализованная система аттестации с определенными критериями	Введение регламентов, регулирующих жизнедеятельность предприятия, подразделений, сотрудников; определение критериев оценки работы

Таблица 2

Способы вознаграждения

Материальное вознаграждение	Нематериальное вознаграждение
Заработная плата	Оплата транспортных расходов
Бонусы и премии	Доставка к месту работы и домой
Участие в прибыли	Субсидии (дотации) на питание
Дополнительные выплаты	Скидки и льготы на покупку товаров и услуг своей компании
Отсроченные платежи	Бонусы на обучение
Участие в акционерном капитале	Льготы учащимся
Опционы	Жилищное и образовательное кредитование
	Бесплатные для сотрудников спортивные и культурные мероприятия
	Льготное медицинское обслуживание
	Льготы членам профсоюза/ветеранам компании
	Награды по результатам соревнований между отделами и подразделениями
	Различные формы страхования
	Оплаченные дни отсутствия на работе некоторым категориям сотрудников (учащиеся, женщины в декретном отпуске)
	Корпоративные пенсионные программы
	Вознаграждения за выслугу лет
Дополнительные отпуска	

Существует три наиболее важных условия создания эффективной системы мотивации: 1) цели, которые предприятие стремится достичь благодаря новой системе мотивации; 2) доступные финансовые и административные ресурсы компании, которые понадобятся для внедрения и поддержания системы; 3) особенности бизнеса, стиль управления и корпоративная структура компании.

По мнению основателя современного менеджмента П. Дракера, «поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы» [2].

Если, несмотря на положительный имидж предприятия, люди все же не желают хорошо работать, то постоянное повышение их заработной платы – вовсе не выход из ситуации. Использование имиджа в качестве единственного стимула в этом случае приводит к следующим негативным последствиям:

- повышению затрат на содержание персонала;
- росту налоговых платежей и обязательных отчислений, связанных с увеличением фонда оплаты труда;
- снижению мотивации вследствие игнорирования других факторов.

Однако стремление руководства предприятия использовать в качестве мотиватора повышение зарплаты – вовсе не тупиковое направление. Оно приводит и к позитивным последствиям:

- компания, предлагая высокие ставки, имеет возможность привлекать наиболее ценных специалистов;

- люди, знающие ситуацию на рынке труда и размеры окладов в других организациях, стремятся сохранить место работы.

Выделим наиболее распространенные методы материального и нематериального вознаграждения и представим их в табл. 2.

Системы стимулирования труда индивидуальны, зависят от множества уникальных факторов, присущих конкретной организации, и не подлежат простому копированию. Их создание – большой труд руководителей и представителей кадровых, финансовых и экономических подразделений.

Для привлечения высококвалифицированных сотрудников нужно учитывать:

- текущую потребность в дополнительном персонале и возможную – в ближайшем будущем;
- способы мотивации, применяемые в других компаниях, средние ставки заработной платы, действующие в них, и др.;
- оптимальный в данный момент объем расходов на персонал;
- планируемый на ближайшие периоды (квартал, год) уровень расходов на работников;
- возможности осуществления управленческого учета, необходимого для функционирования системы стимулирования труда.

Для сохранения состава сотрудников, уменьшения текучести кадров и мотивирования невозможно обойтись без согласования следующих факторов:

- доход каждого подразделения и компании в целом;
- организационная и управленческая структура предприятия;

- особенности работы (физическая, творческая, руководящая, административная);
- категории сотрудников (управляющий персонал и рядовые менеджеры, рабочие и ИТР, функционирующие в прибыльных и неприбыльных подразделениях);
- квалификация специалистов;
- степень ответственности, возложенной на сотрудника;
- сезонные колебания активности людей, взаимоотношения между работниками и отде-

лами, уровень вредности и стрессогенности производства.

Соблюдение баланса этих факторов – необходимое условие для создания эффективной системы стимулирования труда.

Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с.
2. Дракер П. Управление, нацеленное на результаты. М., 1992. 320 с.

SOME DIRECTIONS IN THE DEVELOPMENT OF A MOTIVATION SYSTEM

E.S. Matveeva

The paper presents motivational factors and some ways of their achievement. The author describes some methods of material and non-material rewards along with motivational factors.