

УДК 658

Кушнарева И.В.

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ, Шахты,
e-mail: innakusnareva@yandex.ru

Бугаева М.В.

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ, Шахты,
e-mail: masha_bugaeva@mail.ru

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ПРИМЕНЕНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ

Ключевые слова: стимул, мотивация, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, методы оценки эффективности мотивации персонала.

В статье рассмотрены основные методы повышения эффективности использования персонала с использованием мотивационных инструментов. Основной задачей руководителя любого предприятия является вдохновение своих сотрудников на выполнение производственных задач, достижение основных целей предприятия. Помимо поощрений, премий, набавок используется нематериальное стимулирование персонала, которое является не менее действенным инструментом. Эффективность управления предприятиями и организациями во многом зависит от состояния и действенности системы мотивации их работников. Формирование и развитие мотивационной системы на предприятии позволит в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, повысить уровень самоорганизации и самоуправления, а, следовательно, повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Реализовать цели можно путем формирования и поступательного совершенствования системы мотивации деятельности персонала предприятия, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой жизни людей, что и обусловило актуальность выбранной темы работы.

Kushnareva I.V.

Institute of the Service Sector and Entrepreneurship (branch) of the DGTU, Shakhty,
e-mail: innakusnareva@yandex.ru

Bugaeva M.V.

Institute of the Service Sector and Entrepreneurship (branch) of the DGTU, Shakhty,
e-mail: masha_bugaeva@mail.ru

IMPROVING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT WITH THE USE OF MODERN METHODS OF MOTIVATION

Keywords: stimulus, motivation, material incentives, non-material incentives, methods for evaluating the effectiveness of staff motivation.

The article discusses the main methods of improving the efficiency of personnel use using motivational tools. The main task of the head of any enterprise is to inspire its employees to perform production tasks, to achieve the main goals of the enterprise. In addition to rewards, bonuses, staff non-financial incentives are used, which is no less effective tool. The efficiency of management of enterprises and organizations depends largely on the state and effectiveness of the system of motivation of their employees. The formation and development of the motivation system in an enterprise will significantly reduce the level of conflict in the team, increase the level of self-organization and self-government, and, consequently, increase the overall performance and profitability of the enterprise. It is possible to realize the goals by forming and progressively improving the system of motivation of the company's personnel, focused on ensuring the high quality of the working life of people, which determined the relevance of the chosen topic of work.

Эффективность управления организациями во многом зависит от состояния и действенности системы мотивации их работников. Формирование и развитие мотивационной системы на предприятии позволит в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, повысить уровень самоорга-

низации и самоуправления, а, следовательно, повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Реализовать цели можно путем формирования и поступательного совершенствования системы мотивации деятельности персонала предприятия, ориентированной на обеспечение вы-

сокого качества трудовой жизни людей, что и обусловило актуальность и выбор темы магистерской работы.

Объектом исследования в работе является система мотивации на предприятии. Предмет исследования – действующая система мотивация труда персонала в организации и пути её совершенствования. Главной целью исследования является повышение эффективности деятельности предприятия на основе совершенствования мотивации труда персонала.

Гипотеза исследования состоит в предположении о том, что систематический анализ и реорганизация системы стимулирования персонала, в соответствии с потребностями предприятия и учетом специфики его работы, приведут к увеличению эффективности как управленческой, так и производственной деятельности предприятия.

В качестве теоретических основ исследования выступили научные работы российских и зарубежных исследователей, данные электронных ресурсов сети Internet, аналитические материалы по теме исследования, справочные ресурсы. В ходе проведения исследования использовались результаты качественных и количественных показателей. Использованы методы: аналитический, исторический, абстрактно-логический, экономико-математический, метод прогнозирования и моделирования.

Вопросы повышения эффективности труда продолжают быть актуальными. На многих коммерческих предприятиях работодатели используют материальное стимулирование работников, не применяя нематериальные методы. Опыт многих компаний говорит о том, что методы нематериальной мотивации работников бывают гораздо эффективнее и значимее. Они выступают дополнением к материальным видам поощрений, способствуют формированию атмосферы внутри коллектива, выстраивая доброжелательные взаимоотношения с руководителем.

Под мотивацией персонала подразумевают словесное моральное подталкивание персонала к деятельности с конечным итогом достижения стратегических целей и задач предприятия. Грамотное стимулирование персонала

способствует росту эффективности работы отдельного сотрудника и предприятия в комплексе.

Существует большое разнообразие теорий мотивации. Одной из распространенных теорий является теория А. Маслоу, в которой он представил пирамиду потребностей в иерархическом порядке: от низших потребностей (физиологических) к высшим (развитие личностных качеств) [1].

Теория «Х» и «У» Д. Макгрегора заключается в рассмотрении мотивации человека с двух сторон. Первой была создана теория «Х», заключающаяся в рассмотрении человека, как ленивца по природе и предпочитающего управление им. В последующем Д. Макгрегор в ходе исследований рассмотрел мотивацию, как сложное, зависящее от многих факторов явление, и представил новую теорию – теорию «У», представив человека как активного и готового взять на себя ответственность, задача управленцев заключается в помощи проявить ему эти качества. Цель исследований американского психолога Ф. Герцберг заключается в поисках основы удовлетворения и неудовлетворенности человека деятельностью, выявления причин роста и снижения производительности труда. С этой целью было проведено исследование двухсот инженеров и сотрудников крупной организации, работающей в области покрытий. Им нужно было представить моменты жизни, когда не было абсолютно никакого желания работать, и было чувство неудовлетворенности, и наоборот, я хотел работать с положительными эмоциями [2].

Герцберг показал зависимость удовлетворенности работой от ее внутренних и основных характеристик и зависимости неудовлетворенности работой от внешних характеристик работы и ее составляющих. Все факторы, влияющие на деятельность человека в производственных ситуациях, распределялись по гигиеническим (факторы неудовлетворенности) и мотивировали (удовлетворяли).

В современном управлении персоналом популярны материальная и нематериальная мотивации. Материальная мотивация заключается в оплате заработной платы, премий, бонусов.

Многие руководители считают, что лучшей мотивацией для работника является материальное стимулирование. Но материальное стимулирование труда в виде повышения заработной платы в какой-то момент становится неэффективным, переставая давать отдачу. По мнению экспертов, заработная плата перестает быть мотивирующим инструментом через три месяца. Если заработная плата искусственно завышена, то ее действие на работника носит обратный характер мотивации – демотивирующее воздействие. Работнику нет смысла выполнять качественно свою работу, если, не прилагая больших усилий заработная плата не становится меньше.

Каждому руководителю кроме материальной мотивации надо использовать на предприятии в управлении персоналом приемы нематериальной мотивации. Их существует достаточно много, и зачастую они гораздо эффективнее, чем материальное вознаграждение. Нематериальная мотивация – это не значит «бесплатная». Под нематериальной мотивацией подразумевается определенный стиль управления с поощрениями в нематериальной форме. Нематериальная мотивация состоит из совокупности социальных мероприятий, в результате проведения которых достигаются определенные цели (рисунок 1).

Рассматривая социальные льготы, можно заметить, что в большинстве случаев их рассматривают как инструмент мотивации нематериальной. Это объясняется не получением наличных денег сотрудником, но предприятие жертвует свои средства на социальные выпла-

ты (дополнительная пенсия, медицинская страховка, проезд, обеды, мобильной связи и т.д.).

Корпоративы тянут за собой определенные материальные затраты на предприятия, хоть и является нематериальной мотивацией.

Положительно на работниках сказываются нематериальные стимулы: поощрения в виде устной похвалы сотрудника при коллегах, в проведении конкурсов «Лучший работник месяца, квартала, года и т.д.», вывешивании фотографии на Доске почета, награждение грамотами.

Иногда очень трудно определить правильный инструмент мотивации. Так, похвала подтверждает ценность выполненной работы и ценность самого сотрудника. Иначе у сотрудника может сложиться мнение о бесполезности его работы. Конкурсная составляющая в работе также имеет действенное мотивирующее значение в деятельности, иногда доски почета недостаточно, нужен другой стимул – какой-то приз.

Карьерный рост – это мотивационный инструмент, с помощью которого работник растет по должностной лестнице. Стимулом в данной ситуации может являться отдельный кабинет, высокая заработная плата, команда работников, находящихся в подчинении, авторитет, и т.п.

К инструментам мотивации относят обучение сотрудников. Правильно используя такой подход к мотивации сотрудников можно добиться повышения производительности работников, сплотить коллектив, повысить грамотность и профессионализм сотрудников.

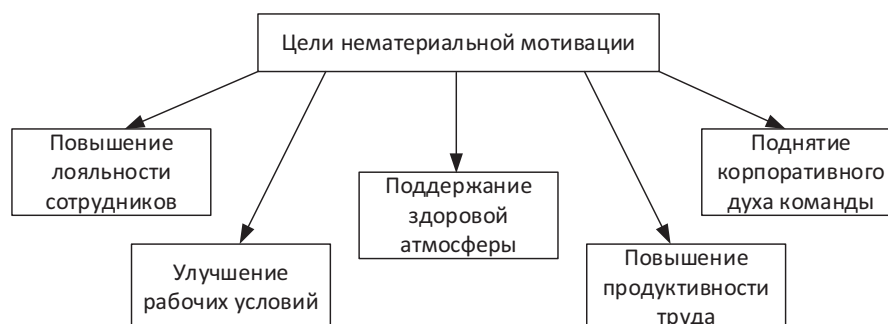


Рис. 1. Основные цели нематериальной мотивации

По целевой составляющей обучение может носить характер персонального, группового и коллективного обучения.

В зависимости от материальных возможностей предприятия обучение может оплачиваться лично сотрудником, либо предприятием, обучение проводится специалистом предприятия или приглашенным извне.

Западные руководители обучение сотрудников ставят на первое место в управлении компанией.

Располагая к себе сотрудников с использованием обращения по имени, поздравления с Днем рождения, праздником, вручением символических подарков ко дню свадьбы, юбилея, годовщины работы на предприятии. Доброжелательное, дружелюбное отношение руководства к сотрудникам может повысить приверженность сотрудников к предприятию, на котором они работают.

Создание комфортных условий для работы позволяет улучшить атмосферу, но требуют материальных вложений. Можно с минимальными вложениями достичь подобного – уютный диван для отдыха, кофе с печеньем для сотрудников от компании, в обеденный перерыв шахматы, настольный теннис и др.

Традиционные формы мотивации, которые используют многие компании: корпоративные мероприятия, совместные экскурсионные поездки, спортивные мероприятия позволяют сплотить сотрудников, у которых ранее были конфликты.

Гибкий график работы на некоторых предприятиях является мощным стимулирующим фактором выполнять свой объем работы быстрее и качественнее, иногда за пределами офисного помещения.

Также при качественном выполнении важного для предприятия поручения сотрудника можно отблагодарить дополнительным выходным днем.

Еще одним инструментом является свобода действий сотрудника, когда руководитель предоставляет право выбора выполнения задания с соблюдением норм безопасности. У каждого сотрудника производительность труда может быть разная в зависимости от сложившейся ситуации: одному нужно уединение и спокойствие, другому ажиотажная обстановка.

Приоритетной задачей руководства должно быть создание комфортных условий работы сотрудников, сильных стимулирующих факторов.

Среди применяемых способов нематериальной мотивации получили признание способы, которые можно объединить в систему нематериальных способов (рисунок 2).

Профессиональное развитие сотрудника способствует качественному выполнению работ, систематическое обновление и приобретение современных сведений в профессиональной производственной области. Это могут быть лекции и семинары с участием опытных специалистов предприятия. В ходе таких занятий работники имеют возможность приобрести новые приемы.

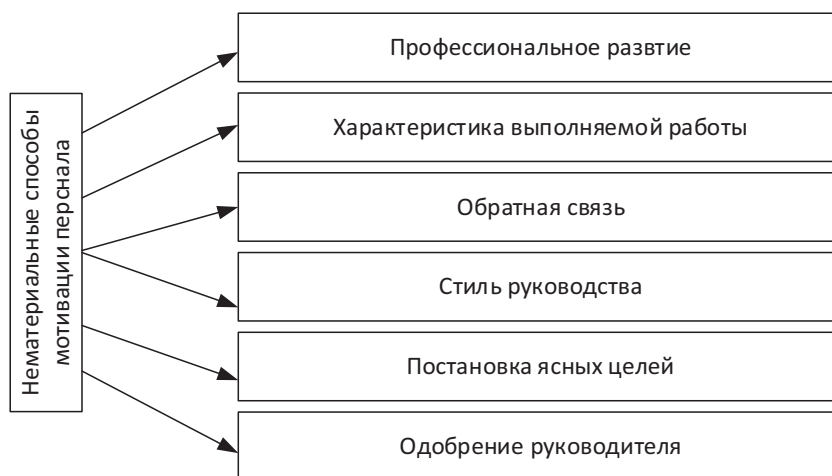


Рис. 2. Система реализации нематериальных способов мотивации

Характеристика выполняемой работы. Однообразные виды работ вызывают у работника нежелание добросовестно выполнять свои поручения. Необходимо так организовать рабочий процесс, чтобы работнику некогда было «скучать» на рабочем месте. Работники могут меняться объектами выполнения одной поставленной задачи. Выполнение разных функций мотивирует работников сильнее, чем исполнение однообразной работы в течение всего дня.

Обратная связь. Каждому работнику необходимо предоставить возможность обсуждать и комментировать изменения, которые влияют на результаты деятельности и социальное самочувствие коллектива. Работнику важно знать, степень удовлетворенности его работой. Необходимо проводить собрания с обсуждением проблем в работе и возможные изменения в лучшую сторону.

Стиль руководства. Основным мотивирующим фактором для работника является его прямой руководитель, который словами, конкретными действиями может зажигать своего сотрудника на высокую работоспособность, и напротив уменьшить его мотивацию. Поддержка в трудной ситуации, помощь советом, вниманием, незамеченная ошибка – это искусство управления сотрудниками. В период потери или не начатой обратной связи трудовая мотивацию пропадает даже у самых лояльных и эффективных сотрудников. От уровня взаимного воздействия сотрудника и руководителя можно судить о дальнейшем эффекте в работе: самостоятельность действий сотрудника, его инициативность, креативность при выполнении поручений.

Постановка ясных целей. Неконкретные требования могут демотивировать сотрудника. Работник должен четко понимать требуемый объем работы, сроки, форму выполнения.

Одобрение руководителя. Большинство людей нуждается во внимании и личном признании со стороны других работников и руководства. Многим приятно услышать слова одобрения за добросовестно выполненную работу. Ценность поощрения может крыться в чувстве эмоционального удовлетворения, которое люди испытывают при достижении цели. Для большинства работников

осознание того, что их ценят, зачастую важнее, чем другие факторы (зарплата, удобный график, близость от дома и т.д.). Основным способ признания заслуг работника – слова благодарности, особенно в присутствии коллег. Это самая важная и сильная мотивация для морального состояния человека, ведь искренние слова благодарности способны творить настоящие чудеса. Для подкрепления слов благодарности могут быть использованы следующие приемы: благоприятные условия работы; обращение к работнику за консультацией; частичная оплата питания; трансфер на работу и с работы; подарки на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля), на День рождения.

Существенным признаком нематериального стимулирования работников является отношение к ним. Человеческое отношение к сотруднику позволяет руководству рассчитывать на эффективную работу (признание заслуг, похвала за выполненную работу, понимание трудностей и проблем, возникающих при ее выполнении, возможно помощь в нейтрализации каких-либо трудностей).

В зависимости от размера предприятия, специфики деятельности, количества сотрудников, состава персонала применяют различные индивидуальные, именно для данного предприятия, способы нематериального стимулирования персонала. Рассматривая предприятие с молодым активным персоналом наиболее действенное нематериальное мотивирование будет совместные мероприятия активного отдыха (поход, пикник, спортивные мероприятия, разнообразные корпоративные мероприятия). Предприятие с сотрудниками постарше по возрасту предпочитают путевки в санаторий, поход или поездка в театр, дополнительные выходные дни.

Можно выделить целый ряд эффективных методов нематериального стимулирования для персонала, которые применяют на предприятиях, в организациях, малых и крупных компаниях (рисунок 3).

На рисунке 3 представлен примерный перечень способов нематериальной мотивации персонала, из которого можно выбрать хотя бы один способ мотивации без прямой выплаты денежных премий или повышения окладов.

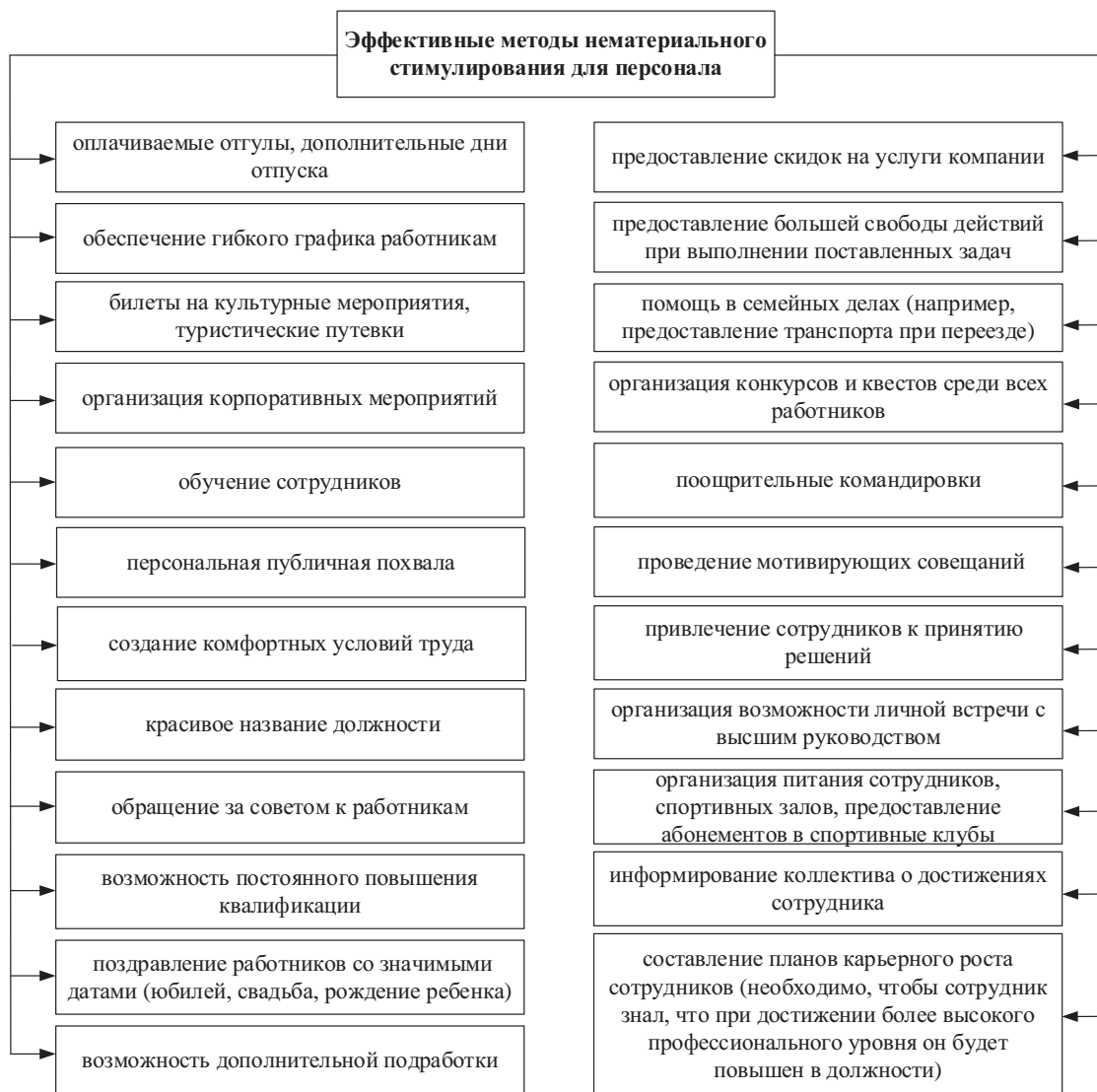


Рис. 3. Эффективные методы нематериального стимулирования для персонала

Преимущество вышеперечисленных методов заключается в обобщенном результате, воздействие методов распространяется на большинство сотрудников предприятия, тем самым производя большую эффективность для самого предприятия в отличие от материальной мотивации наиболее успешных сотрудников.

Максимального эффекта мотивация сотрудников может дать при системном действии. Корпоративная культура должна включать идеально работающую систему нематериальной мотивации персонала. Идеальная система – система, позволяющая сотрудникам четко видеть объем поддержки лояльного персонала.

При разработке системы нематериального стимулирования возможно получить действительно наиболее эффективные инструменты для воздействия на производительность труда работников.

При применении нематериальной мотивации на предприятии возникают определенные затраты. В совокупности эти мероприятия дают больший эффект, чем затраты на денежные выплаты премий.

Дополнительный фактор успешного функционирования предприятия – подбор сотрудников с внутренней самомотивацией, которые сами стремятся к максимальной эффективности и высокой лояльности компании.

Основная задача кадровой политики лежит в разработке и функционировании четко структурированной системы стимулирования персонала. Успех любого предприятия включает наличие в команде энергичных, активных и инициативных работников.

Результативный конечный результат состоит из множества составляющих, начиная с разработки и утверждения нематериальной системы мотивации персонала на предприятии.

Для успеха и прибыли предприятия с использованием нематериального стимулирования работников необходимо существования таких факторов, как: интерес руководства в построении и развитии эффективной системы; привлечение квалифицированных и опытных HR-специалистов с большим опытом разработки и совершенствования системы стимулирования; открытая политика компании по стимулированию персонала.

Чем проще нематериальная мотивация персонала, тем совершеннее сама система. Этого легко достигнуть, делая система понятной для сотрудников, применимой в отдельно взятом предприятии с учетом реальных условий работы. Такого эффекта легко добиться при успешном функционировании обратной связи. Одним из методов обратной связи является опрос сотрудников, не исключая руководство с вопросами, направленными на изменения в кадровой политике, предложения по ее улучшению. Итоги таких опросов обсуждаются в форме дискуссий, фиксируются в письменном виде в обновленной системе нематериальной мотивации персонала [3].

Не менее распространенным способом повышения эффективности труда отдельных сотрудников предприятия является материальная мотивация персонала, которая, пожалуй, является эффективной практически для всех категорий работников [4].

Законодательно право работодателя на использование методов материальной мотивации практически никак не ограничивается, за исключением методик отрицательного воздействия, с которыми следует быть предельно осторожными.

Итог любого метода мотивации персонала состоит в положительном изме-

нении эффективности работы предприятия. Замотивированные и заинтересованные сотрудники имеют высокую эффективность труда.

Каждый руководитель индивидуально определяет цели и задачи системы материальной мотивации работников исходя из потребностей и возможностей конкретного предприятия.

Наиболее часто применяемые способы и виды материальной мотивации персонала могут быть: заработная плата, премия, подарки, штрафы, льготы и компенсации.

О необходимости принятия решения по применению того или иного метода мотивации персонала на предприятии руководитель решает сам по обстановке и личному мнению. При этом определенные виды и способы материальной мотивации могут быть как чрезвычайно эффективными и актуальными на одних предприятиях, так и являться практически полностью бесполезными или даже фактически вредными в условиях деятельности иных организаций и должностей. Какую бы методику организации труда на предприятии не взять, у каждой есть свои достоинства и недостатки. Преимуществами материальной мотивации персонала является универсальность системы, простота внедрения и легкость оценки и регулирования механизмов.

К недостаткам системы материальной мотивации персонала можно отнести: повышение затрат предприятия, недостаточное количество инструментов, повышение налоговой нагрузки.

Каждый работодатель должен обосновывать применение методов материальной мотивации работников. Сделать это достаточно легко – необходимо закрепить положение о материальной мотивации работников в качестве локального нормативного акта. Также, возможность применения методов материальной мотивации может присутствовать в тексте индивидуального трудового договора или же принятого коллективного договора. При этом работодатель вправе использовать несколько положений о материальной мотивации, принимая и фиксируя отдельные документы для разных должностей работников, разных видах мотивации и иных особенностях начисления.

Практически всегда непосредственная материальная мотивация путем предоставления премий, льгот, компенсаций и подарков должна сопровождаться соответствующим приказом руководителя структурного подразделения организации, кадрового работника или непосредственного работодателя. Данный приказ должен быть зафиксирован в документообороте организации. В случае, если на предприятии действуют локальные нормативные акты, строго определяющие ситуации, способы и порядок мотивирования работников материальными вознаграждениями, нарушение предусмотренного порядка может повлечь за собой привлечение работодателя к ответственности. Поэтому рекомендуется,

чтобы локальные нормативы предполагали обязательное принятие окончательного решения работодателем по каждому случаю предоставления дополнительных вознаграждений сотрудникам с возможностью отказать в их выдаче с объяснением причин или без такового.

Рассмотрев сущность и основные понятия мотивации труда персонала, сформулировав и уточнив определение мотивации и методические основы анализа мотивации труда персонала организации можно сделать вывод о применении различных методов мотивации персонала в организациях и на предприятиях с целью повышения эффективности использования персонала в организациях.

Библиографический список

1. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е издание. ООО Издательство «Питер», 2014. – URL: <http://avidreaders.ru/book/motivaciya-i-lichnost.html> (дата обращения: 18.01.2019).
2. Герцберг Ф. Мотивация к работе. Издательство Москва-Санкт-Петербург. 2007. – 240 с. – URL: <http://vadens.org/uploads/images/Библиотека/Книги/Герцберг%20Ф.%20Мотивация%20к%20работе.pdf> (дата обращения: 18.01.2019).
3. Нематериальная мотивация персонала. – URL: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/> (дата обращения: 18.01.2019).
4. Мотивация персонала на базе КРІ. Академия HR директор. – URL: <http://hrdir.ru/motivaciya-personala-na-baze-kpi/> (дата обращения: 18.01.2019).