

МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ АКТИВИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена анализу критериев и формированию систем стимулирования труда персонала.

Вопросы оплаты и стимулирования труда персонала приобретают все большую остроту и практическую актуальность. Параметры компенсационного пакета (размер, структура, доля социальных трансфертов) становятся необходимым инструментом рынка трудовых ресурсов в борьбе за самых квалифицированных и опытных специалистов.

Проблема объективной оценки доли трудового вклада структурного подразделения, рабочего места была и остается краеугольным камнем эффективности организации и оплаты труда.

Системой оплаты работы признается способ соизмерения размера вознаграждения за работу с ее результатами либо за вклад работника в ее выполнение.

Системы оплаты могут быть различными, однако две из них являются основными, отражая два способа учета вклада в работу:

- Учет отработанного времени. При таком учете применяется повременная система, когда оплате подлежит отработанное количество рабочего времени;

- Учет количества произведенной работником продукции надлежащего качества либо выполненных им операций. В этом случае работа оплачивается на основе сдельной системы оплаты.

В современной российской практике признаются различные способы установления зависимости размера оплаты от результатов труда [2].

Предприятие самостоятельно выбирает систему оплаты тех или иных категорий сотрудников, однако такой выбор зависит от ряда факторов: заинтересованности в стимулировании выпуска как можно большего количества определенной продукции; реальности достижения этой цели с учетом особенностей технологического процесса; форм организации работы; состояния нормирования.

Для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Поэтому остро встают вопросы стимулирования эффективного труда персонала. Они относятся к системе управления трудовой мотивацией работников.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это – мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяет последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, используя труд оптимального количества работников.

Этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации.

В рыночной экономике центральное место в отношениях «работник – предприятие» занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием.

Использование мотивирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников достаточно простыми методами конструирования компенсационного пакета. Другие способы мотивации требуют изменения организационной культуры, которое является сложным и длительным процессом, не гарантирующим быстрого успеха. Однако компенсационный пакет может и должен служить целям удовлетворенности работника и повышения качества работы.

Система компенсаций предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

Технология разработки и оптимизации денежного вознаграждения состоит из следующих элементов:

- диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала компании;

- определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;

- разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;

- разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;

- разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;

- разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала;

- консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения;

- обучение сотрудников кадровой службы технологиям оптимизации и совершенствования компенсационного пакета компании [5].

Для решения вопроса об изменении системы денежного вознаграждения персонала компании, необходимо изучить мотивационную структуру работников.

Исследования мотивационной структуры проводятся по следующим факторам:

1. Факторы удовлетворенности трудом (качеством труда на предприятии):

- отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная, престижная работа);
- отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники;
- удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т. д.);
- отношение к предприятию (фирме);
- удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения;
- отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

2. Ценностные факторы:

- деньги (размер и способы получения денежного вознаграждения);
- перспективы роста (карьерного, профессионального, личного);
- ценность развития и самореализации;
- ценность общности (хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании);
- ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода;
- ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкий рабочий график);
- ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В качестве методов получения информации предлагается использовать анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Применение данных методов в комбинации повышает эффективность информации.

Чем выше интеллектуальная составляющая трудовой деятельности человека, тем эффективнее увеличение в компенсационном пакете доли неденежных средств. Это неписаное правило обусловлено природой творчества. С одной стороны, внутреннее «Я» человека облечено в определенные стабильные формы поведения, стереотипы. С другой стороны – творчество не вписывается в рамки стереотипов [1].

Особый интерес представляют психологические способы мотивации персонала.

Одной из наиболее продуктивных разновидностей последних является система мотивирующей оценки персонала, предложенная А.И. Пригожиным [4]. Согласно этому автору, человек мотивируется на работе двумя главными ориентирами:

1. Возможностью индивидуального продвижения по карьерной лестнице (т.е. повышения статуса и оплаты труда), которая должна быть создана для всех.

2. Взаимным сравнением, из-за чего работник оказывается удовлетворен или не удовлетворен своим положением не только сам по себе, но и в сравнении с другими сопоставимыми группами работников: тогда при предоставлении всем работникам возможности карьерного роста в коллективе возникает состязательность, стремление к индивидуальным достижениям.

Для того чтобы работник стремился выполнять свои функции с максимальной отдачей, он должен знать требования руководства и используемые приоритеты в стимулировании труда, определяющие эти требования. Степень их выполнения, в свою очередь, измеряется результатами работы сотрудника и подразделения, а также качествами работника (уже имеющимися или необходимыми и нуждающимися в развитии). Требования руководства выступают в качестве критериев оценки персонала. Результаты такой оценки регулярно предъявляются работнику в виде балльной шкалы, причем работника информируют о его рейтинге, в сравнении с другими сотрудниками его профиля.

Решение проблем, стоящих перед организацией, начинается с их детальной диагностики, которая позволяет осознать проблемную ситуацию целостно, с учетом всех существенных аспектов и наметить пути ее разрешения. В качестве диагностических орудий предпочтительно использовать разнообразные средства, такие как: индивидуальные беседы с работниками; наблюдение за работой; анализ содержания трудовой деятельности; анкетирование. Анализ проблемной ситуации на основе всех использованных источников информации, в том числе и данных анонимного анкетирования, позволяет найти пути оптимизации системы мотивирования персонала.

Составляющие этой системы – критерии оценки, которые целесообразно определять исходя из модели А.И. Пригожина [4]:

1. Выявить конкретные составляющие успешного результата. Среди них выделяются такие компоненты, как прибыль, качество обслуживания клиентов-заказчиков, количество повторных обращений клиентов-заказчиков к данному сотруднику и т. д.

2. На основе этих составляющих сформулировать соответствующие критерии успешной профессиональной деятельности сотрудников. Следует оценивать каждого работника не только по его прибыльности, но и по качеству обслуживания им клиентов, количеству «возвратов», т. е. повторных обращений клиентов-заказчиков к нему, и т. д.

3. Данные критерии служат основой для мотивирующих оценок.

По итогам оценки каждого сотрудника составляется сводная таблица оценок по всем выделенным критериям (табл. 1).

Таблица 1

Сводная таблица оценок сотрудников

	Критерий 1	Критерий 2	Критерий n
Сотрудник 1	Оценка 1-1	Оценка 1-2	Оценка 1-n
Сотрудник 2	Оценка 2-1	Оценка 2-2	Оценка 2-n
Сотрудник m	Оценка m 1	Оценка m 2	Оценка m n

На основании данных таблицы вычисляется текущий рейтинг сотрудников. Центральное место в системе мотивации занимает информирование сотрудников об их текущем рейтинге. Именно такая «обратная связь» служит главным источником мотивирования работников, поскольку создает условия для соревнования и здоровой конкуренции.

Рейтинг служит основанием для дополнительных форм денежного и неденежного подкрепления желательных способов организационного поведения. Денежное подкрепление осуществляется при помощи добавочных бонусов, выплачиваемых лидерам рейтинга. Вместе с тем особое значение придается именно неденежным способам стимулирования.

Во-первых, это наглядное информирование коллектива о том, кто является лидером рейтинга. Средством такой наглядной оценки служит специальная доска объявлений. На доске объявлений вывешивается информация о лидерах рейтинга. Во-вторых, по итогам месяца должно происходить награждение сотрудников, занявших первые места по ключевым критериям эффективной деятельности. Награждение осуществляется с помощью символов, определяющих поведение сотрудника в системе координат корпоративной культуры компании.

Предложенный вариант оценок сотрудников, с дальнейшим стимулированием их труда, можно рекомендовать в качестве перспективного средства увеличения самоотдачи работников и повышения результативности их профессиональной деятельности

Литература:

1. Бурмистров А., Трифильцева Н. Нематериальные стимулы – затраты и инвестиции // Управление персоналом. – 2002. – №10 (75). – С. 33-34.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 189.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 583.
4. Пригожин А.И. Социология организаций. – М.: Наука, 1980
5. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 309;