
СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: С ЧЕГО ОНА НАЧИНАЕТСЯ?

Вукович Галина Григорьевна, д-р экон. наук, проф.
Кашкин Евгений Владимирович, маг.

Кубанский государственный университет, ул. Ставропольская, 149, Краснодар, Россия, 350040; e-mail: evgeniykashkin93@mail.ru

Цель: система мотивации труда персонала в организации. *Обсуждение:* большинство компаний на начальном этапе адаптации персонала мало внимания уделяют такому фактору как мотивация. Из-за этого складываются большие проблемы в работе с персоналом у руководства. Если не соблюдать определенные параметры, то система мотивации не будет работать. В чем отличие между мотивацией и стимулированием? *Результаты:* перед компанией поставлены четкие цели и задачи, но нет понимания, какой вклад в реализацию целей и задач должен внести каждый руководитель. Руководители, которые поймали волну отношений с персоналом, добились потрясающих результатов в бизнесе.

Ключевые слова: мотивация, труд, стимулирование, организация, система, персонал, условие, показатель, механизм, инструмент.

DOI: 10.17308/meps.2017.4/1653

Введение

Система мотивации персонала при всем многообразии известных в менеджменте теориях на практике работают не всегда корректно, если вообще работают. Многие консалтинговые компании активно предлагают услугу по системе мотивации труда персонала в компании для решения таких вопросов, как [2, с.155]:

1. Избегание нахождения состояния компании в состоянии стагнации. Это предполагает многоуровневое изменение управленческой системы.
2. Даже при условии четко обрисованных задач, стоящих перед организацией, нет представления о том, каким должен быть тот или иной вклад от каждого сотрудника, вне зависимости от его ранга.
3. Наконец, чаще всего встречающееся явление, когда сотрудники регулярно награждаются, но это действие напрямую никак не соотносится с действительной результативностью.

Методология исследования

При создании мотивирующих и стимулирующих условий для работников руководство должно отталкиваться от некоторых ориентиров, но ключевой вектор – это реализация отношения со знаком «плюс» персонала к спектру своих обязанностей, а это, в свою очередь, вытекает из корректного самоопределения. Другими словами, отталкиваясь от трудов О.С. Анисимова и А.Н. Леонтьева, можно вычлениить «китов», на которых держится грамотная и, что самое главное, дееспособная система мотивации и стимулирования.

Типичные проблемы в организациях с низким уровнем мотивации:

1. Некачественный труд, что сказывается на конверсии.
2. Регулярные сбои на разных производственных уровнях.
3. Отсутствие исполнительской дисциплины или ее низкий уровень.
4. Отсутствие авторитета руководства у подчиненных.
5. Высокая «текучка» кадров.
6. Неудовлетворенность созданными условиями труда у персонала.
7. Конфликтность в коллективе.
8. Слабо выраженная связь поощрения с результативностью.
9. Плохо реализованные условия для самовыражения и развития потенциала у сотрудников.
10. Отсутствие перспектив в отношении карьерного роста.
11. Низкие показатели профессионального уровня среди сотрудников.
12. Плохо развитые межличностные коммуникации.
13. Безынициативность и многое другое.

И, наоборот, в тех организациях, где эффективная система мотивации, всегда невысокие показатели текучести, и они поддаются управлению, высокие показатели на рынке, высокий уровень клиентоориентированности, устойчивое качество, благоприятная атмосфера в коллективе, и далее будет наглядно продемонстрировано, почему так получается, почему система мотивации не может работать, если не учтен ряд важнейших параметров.

Разграничение мотивации и стимулирования.

Неверным будет считать, что «мотивация» и «стимулирование» – это идентичные понятия. Хотя «управленцы» чаще всего не видят в них разницы.

Согласно определению М.Х. Мескона, встречающееся в «Основах менеджмента», «Мотивация – является процессом стимулирования самого себя и других на ту деятельность, что направлена на достижение целей как индивидуальных, так и общих в организации». То есть мотивация определяется через стимул. Но все-таки понятия разные, так как [1, с. 112]:

Стимул – это внешнее воздействие по отношению к сотруднику, и одна из его особенностей – побуждение к действию;

Мотив же – внутри сотрудника на базе его потребностей. Это подтверждается и в работах профессора О.С. Виханского.

Таким образом, будет уместно говорить о том, что руководство может реализовать организацию мотивацией персонала, стимулировать его.

Типы кадровой политики, направленной на управление заинтересованности в труде:

1. Акцент на стимулирующие воздействия, где обеспечивается связь между результативностью и поощрением, согласно Ф. Тейлору.

2. Акцент на мотивационное управление, когда ставка сделана на мощное идеологическое воздействие, что часто наблюдается в новых компаниях, где пока нет должной базы для финансовых вознаграждений.

3. Единство стимуляции и мотивации, оптимальный подход без крайностей, наблюдающийся у успешных организаций.

На чем базируется система мотивации труда?

Если руководство заинтересовано в реализации грамотной системы мотивации (далее СМ), то стоит опираться на ряд исходных положений с учетом внешних условий (табл.1) [4, с. 178]:

Таблица 1

Со стороны правовой среды	СМ обязана учитывать текущие действующее законодательство.
Со стороны экономики	СМ обязана учитывать ситуацию на рынке труда, как и общеэкономические условия.
Со стороны социума	СМ обязана учитывать прожиточный минимум, особенности объединений, в которых состоят сотрудники, уровень преступности в регионе и так далее.
Со стороны социокультурных факторов	СМ обязана учитывать традиции, культуру, нормы поведения.
Со стороны экологии	СМ обязана учитывать экологическую ситуацию.

Можно сделать вывод, что СМ обеспечивает мотивацию к труду в компании и реализации своих задач в рамках профессии. Так как СМ поощряет ценный для организации труд, то СМ ориентирована на:

1. Поддержание и повышение производительности.
2. Следование и совершенствование норм организации.

Основа мотивационной политики

В основе СМ должно лежать соответствие сотрудников 5 базовым требованиям, то есть следующие нормы (где это необходимо, внесены пояснения):

1. В рамках межличностных отношений – значимыми считаются теплые межличностные отношения в коллективе.
2. Исполнительские.
3. Управленческие.
4. Дисциплинарные и культурные.
5. Функциональные. Предполагают, что у каждого сотрудника имеется

очерченный круг задач, и он должен соответствовать требованиям для их успешного решения.

6. Межпозиционного взаимодействия – то есть взаимодействие между работниками из разных отделов для решения общих задач.

Требования к СМ

Чтобы реализовать эффективную СМ, следует соблюдать ряд почти хрестоматийных требований (табл. 2) [4, с. 185]:

Таблица 2

Фактор требования	Обоснование
Объективность	Оценка результативности трудовой деятельности должна быть объективной, и на ее основании принимается решение о поощрении.
Предсказуемость	Сотрудники должны быть знакомы с системой, на основании которой выдаются вознаграждения.
Адекватность	Вознаграждение соответствует уровню вклада, наличию опыта и квалификации.
Своевременность	Награда выдается сразу после достижения какого-то значимого результата.
Значимость	Для сотрудника поощрение должно иметь вес

Если эти требования не будут соблюдаться в полной мере, то эффект может быть обратный, демотивирующий, что еще больше снижает эффективность труда, даже при невыполнении хотя бы одного из пунктов, перечисленных выше.

Аспекты формирования СМ

Неизменно в рамках разработки СМ имеется несколько ключевых этапов, которые идентичны практически для всех типов организаций:

1. Составление единой системы, в которой прописаны главные цели и задачи компании, а также вычленены ключевые показатели, по которым характеризуется деятельность каждого из сотрудников.

2. Составление тарифной сетки, призванной определить базовый уровень заработной платы.

3. Выявление инструментария для использования при реализации СМ персонала.

4. Квалифицированная оценка, насколько эффективна деятельность того или иного работника с учетом его результативности (учитывая КПД).

5. Проведение параллели между результативностью и вознаграждением и определение адекватного мотивационного инструмента вкпе с правилами расчета вознаграждения.

Стимулирование труда

В стимулирование труда однозначно входит заработная плата, которая является совокупной мерой стоимости рабсилы вкпе с результативностью труда, выражаемая в денежных единицах [3, с. 254].

Другими словами, зарплата с учетом стимулирования труда (далее СТ) состоит из 2 частей:

1. Непосредственно оплата стоимости рабочей силы.
2. Предоставление вознаграждения за результативность.

Необходимо найти консенсус между двумя крайностями:

1. Когда размер зарплаты недостаточен для восстановления всех ресурсов, потраченных на решение поставленных перед сотрудником задач и поддержания жизни на должном уровне, возникает негативное отношение, определяемое неудовлетворенностью, что сказывается на плодах труда.

2. Если оплата труда превышает размер всех затраченных ресурсов, то потери несет работодатель, не получая прибыли.

Поэтому так важно выработать устоявшиеся стандарты оплаты сотрудников в зависимости от их профессии и должности.

Рассмотрим несколько ключевых аспектов СТ:

1. Специалист выполняет свои задачи в соответствии с условиями и предписаниями. За это полагается установленный тариф + выплата за соответствие.

2. При отклонении специалистом от нормы, что повлекло положительную динамику – выделение бонусной доплаты.

3. При отклонении специалистом от нормы, что повлекло негативную динамику – вычет по тарифам несоответствия.

4. Сотрудник выдвинул рациональное предложение – выделение бонусной доплаты за прогресс в развитии.

В связи с этим необходимо составить и акцептировать тарификацию, с которой будут ознакомлены все члены организации.

Требования к стимулированию труда:

1. Механизм СТ призван вызывать самоопределение сотрудников к трудовой деятельности.

2. Сотрудники должны признавать СТ справедливым и принимать его.

3. Градация стимулов в рамках СТ призвана поддержать удовлетворенность работников своим положением.

4. Изменения могут производиться специально созданной комиссией для всего персонала.

Обязательно стоит учесть, что механизм СТ обязан иметь потенциал к изменениям.

Оттолкнемся от того, что штрафование будет определяться в рамках работы как стимулирование со знаком «минус». Каждая организация обязана составлять свою иерархию предметов и акцентов с учетом таких параметров, как:

- стадия развития;
- традиции;
- уровень корпоративной культуры;
- специфика кадровой политики и так далее.

В связи с этим невозможно привести идеальный образец для внедрения, поэтому он может быть только примерным (табл. 3):

Таблица 3

Предметы	Акценты
Субъект	работник группа организация
Адекватность в соответствии с нормами	нарушение норм соответствие нормам превышение норм
Профессионализм	соответствие квалификации повышение уровня образование расширение специальности обучение коллег
Ответственность	низкая средняя высокая
Риск	здоровье финансы
Экономия	времени материалов средств
Причастие к	увеличению конверсии загрузки мощностей продвижению выполнению плана
Стаж работы	НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ СРОКЕ 1 ГОД 2 ГОДА 3 ГОДА ...
Взаимопомощь	консалтинг реализация части задачи прочие виды участие

Заключение

Подводя итоги, можно сказать, что это, конечно, только «верхушка айсберга». Но если в компании наблюдается высокая «текучка кадров» вкупе с низкой производительностью, даже если обеспечен достойный уровень заработных плат, следует, в первую очередь, бить тревогу и приступать к анализу системы мотивации и стимулирования, привлекая, если это необходимо, к этому вопросу специалистов должного уровня. При этом в системе мотивации сотрудников компании обязательно задействуются стимулы как материального, так и нематериального характеров, и особое умение – добиться между ними некоего баланса.

Если реализовать это в полной мере, то все сотрудники будут удовлетворены не только оплатой, но и своей сопричастностью к процессу, ощущая себя профессионалами, которые оценены по праву и востребованы.

При создании высокоэффективной системы мотивации очень важно охватить все структурные подразделения в организации. Более того, рекомендуется привлечение руководства всех подразделений вместе с ключевыми специалистами, чтобы интересы всех были соблюдены в полной мере. В любом случае, потребуется время, чтобы апробировать систему, сделать

ее рабочей, приучить к ней сотрудников, сделать ее нормой и отследить положительную динамику.

Список источников

1. Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации // *Достойный труд – основа стабильного общества*, 2014, с. 112-114.
2. Буркова Т.А., Перельгина А.А. Выявление мотивации персонала к труду // *Сборники конференций НИЦ Социосфера*, 2016, no. 61, с. 122-123.
3. Воробьев И.П., Сидорова Е.И., Глаз А.Т., Квилория В.Т. *Экономика и управление организацией (предприятием)*. Минск, 2014.
4. Ерохин А.А. Системы мотивации и оплаты труда торгового персонала // *Управление продажами*, 2017, no. 1, с. 50-55.
5. Косарева П.В. Мотивация труда персонала российских предприятий // *Бизнес-образование в экономике знаний*, 2015, no. 1 (1), с. 72-74.
6. Новикова А.В., Кутузова И.Д. Влияние внешней и внутренней мотивации на эффективность труда персонала // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*, 2017, no. 4-3 (39), с. 133-136.
7. Сафронов Н.А. *Экономика организации (предприятия)*. Москва, Магистр, Инфра-М, 2014.
8. Семенов А.К., Набоков В.И. *Теория менеджмента: учебное пособие*. Дашков и К, 2015.
9. Семенычева Я.Н. Повышение мотивации персонала к труду через его оплату // *Новая наука: финансово-экономические основы*, 2017, no. 1, с. 220-223.
10. Филимянова М.Г. Мотивация труда персонала на предприятии // *Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире*, 2017, no. 18-2, с. 125-126.
11. Юшин В.В. Процессы мотивации труда персонала предприятия // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*, 2017, no. 4-3 (39), с. 162-166.

LABOR MOTIVATION SYSTEM OF STAFF IN THE ORGANIZATION: WHAT DOES IT BEGIN?

Vukovitch Galina Grigorevna, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Kashkin Eugene Vladimirovich, M. Sc.

Kuban state University, Stavropolskaya St., 149, Krasnodar, Russia, 350040; e-mail: evgeniykashkin93@mail.ru

Purpose: the author offers the exemplary model of labor motivation system of staff in the organization. *Discussion:* most of the companies at the initial stage of staff adaptation pay little attention to such factor as motivation. Because of this, the leadership faces big problems in work with staff. The author identifies the main differences between motivation and stimulation. *Results:* the company sets clear goals and objectives, but does not determine the contribution of each manager to the realization of the goals and objectives. The managers must motivate staff for achievement amazing results in business.

Keywords: motivation, labour, stimulation, organization, system, staff, condition, indicator, mechanism, tool.

References

1. Avdeeva N.M. Sovershenstvovanie sistemy motivacii i stimulirovaniya personala organizacii [Improvement motivation and stimulation system of organization staff]. *Dostojnyj trud – osnova stabil'nogo obshhestva*, 2014, pp. 112-114. (In Russ.)
2. Burkova T.A., Perelygina A.A. Vyjavlenie motivacii personala k trudu [Identification of staff motivation to work]. *Sborniki konferencij NIC Sociosfera*, 2016, no. 61, pp. 122-123. (In Russ.)
3. Vorob'ev I.P., Sidorova E.I., Glaz A.T., Kvilorija V.T. *Jekonomika i upravlenie organizaciej (predprijatijem)* [Economics and management of organization (enterprise)]. Minsk, 2014. (In Russ.)
4. Erohin A.A. Sistemy motivacii i oplaty truda trgovogo personala [Motivation systems and sales staff wages]. *Upravlenie prodazhami*, 2017, no. 1, pp. 50-55. (In Russ.)
5. Kosareva P.V. Motivacija truda personala rossijskih predpriyatij [Labor motivation of Russian enterprises staff]. *Biznes-obrazovanie v jekonomike znaniij*, 2015, no. 1 (1), pp. 72-74. (In Russ.)
6. Novikova A.V., Kutuzova I.D. Vlijanie vneshnej i vnutrennej motivacii na jeffektivnost' truda personala [Influence of external and internal motivation on the productivity of labor staff]. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: jekonomika, nauka, tehnologii*, 2017, no. 4-3 (39), pp. 133-136. (In Russ.)
7. Safronov N. A. *Jekonomika organizacii (predprijatija)* [Economics of organization (enterprise)]. Moscow, Magistr, Infra-M, 2014. (In Russ.)
8. Semenov A.K., Nabokov V.I. *Teorija menedzhmenta* [Management theory: uchebnoe posobie. Dashkov i K, 2015. (In Russ.)
9. Semenycheva Ja.N. Povyshenie motivacii personala k trudu cherez ego oplatu [Increase of staff motivation to work through its payment]. *Novaja nauka: finansovo-jekonomicheskie osnovy*, 2017, no. 1, pp. 220-223. (In Russ.)

10. Filimjanova M.G. Motivacija truda personala na predpriatiji [Motivation of staff labor on the enterprise]. *Fundamental'nye i prikladnye issledovanija v sovremennom mire*, 2017, no. 18-2, pp. 125-126. (In Russ.)

11. Jushin V.V. Processy motivacii truda personala predpriatija [Motivation processes of staff labor on the enterprise]. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: jekonomika, nauka, tehnologii*, 2017, no. 4-3 (39), pp. 162-166. (In Russ.)