

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. И. Филиппова, магистрант кафедры менеджмента и торгового дела Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

Рассматривается построение эффективной системы мотивации работников предприятия.

Ключевые слова: эффективность, мотивация, предприятие.

Построение системы мотивации персонала – одна из наиболее сложных задач кадрового менеджмента. На данный момент в каждой российской организации существует своя система мотивации труда работников. Однако каждая из этих систем имеет и достоинства, делающие ее функционирование полезным, и недостатки, которые не позволяют полностью реализовать потенциал работников предприятия и тормозят развитие фирмы.

Формирование системы мотивации персонала должно происходить с учетом специфики деятельности предприятия, его стратегических целей, этапа развития, особенностей кадрового состава. Под особенностями особенностей кадрового состава нужно понимать, например, специфику профессиональной деятельности, возраст, стаж работы в организации, уровень должностной иерархии сотрудников и личные потребности каждого из них.

Прежде всего, система мотивации персонала должна разрабатываться с учетом стратегических целей, актуальных для данного этапа развития предприятия. В соответствии с ними должна быть предложена система целей для каждого подразделения. После этого необходим перманентный контроль и анализ эффективности системы, что позволит своевременно вносить необходимые корректировки [3].

Для того чтобы внедрить эффективную систему мотивации, необходимо,

в первую очередь, провести исследования и предварительный анализ существующей ситуации. Последовательность действий при этом может выглядеть следующим образом:

- определение «быстрых» резервов в системе мотивации (инструментов, которые можно применить сразу, и у предприятия есть на это ресурс);
- поиск «стратегических» резервов в системе мотивации (инструментов, которые можно создать в перспективе);
- выявление возможностей по улучшению бизнес-показателей, расчет проектных показателей эффективности (степени влияния внедряемых инструментов на повышение эффективности работы сотрудников);
- проектирование системы мотивации в ее принципиальном дизайне (последовательности действий и формализация системы через документ);
- проектирование дополнительных вспомогательных HR-систем, без которых работа системы мотивации невозможна (системы ответственности HR-службы по каждому из направлений: подбор, оценка, обучение и развитие и др.).

Однако, как показывает практика, руководители рассматривают системы стимулирования в более узком смысле и включают в состав стимулов материальные (заработная плата, премии, надбавки, компенсации и т. д.), социальные (оплата различных услуг) и моральные. Работники же обращают внимание на организационные стимулы (гибкость графика, возможность работать дома, участие в совещаниях), условия труда (санитарно-гигиенические, материально-технические, информационные и т. д.) и непосредственно стиль руководства [1].

Опыт построения эффективных систем мотивации и стимулирования персонала, используемых в отечественных и зарубежных организациях, позволяет сделать вывод о наличии двух основных задач, которые связаны с определением рационального баланса между:

- а) инструментами мотивации и стимулирования,
- б) мероприятиями материального и нематериального стимулирования и мотивации [2].

При решении первой из указанных задач необходимо учитывать, что система мотивации может обеспечить более высокую по сравнению с системой стимулирования эффективность использования ресурсов при воздействии на персонал. Однако это требует серьезного подробного детального анализа потенциала каждого сотрудника (еще на стадии его приема на работу). Последнее обстоятельство обычно сопряжено со значительным уровнем риска отсутствия прогнозируемой отдачи от инвестиций в человеческий капитал. При решении второй задачи важно понимать, что, обладая существенным потенциалом с точки зрения воздействия на сотрудников, инструменты нематериального стимулирования и мотивации в ряде случаев не являются прозрачными и не позволяют охватить значительную часть персонала.

Таким образом, системы мотивации персонала нуждаются в постоянной корректировке и совершенствовании, потому что рыночная ситуация нестабильна, меняются экономические, политические, социальные условия деятельности фирмы. Исследования консалтинговых компаний показывают, что для сотрудников российских предприятий наиболее мотивирующее значение имеет монетизация их труда, т. е. основным стимулом для них является заработная плата и та ее переменная часть, которая зависит от того, насколько эффективно человек работает. Однако как при низком, так и при высоком уровне оплаты труда мотивация может снижаться. Оптимальным такой уровень оплаты труда, который соответствует уровню ответственности и выполняемым объемам работы, а также достаточен для того, чтобы удержать работника от перехода к конкурентам.

Совершенствование системы мотивации персонала должно происходить с учетом действительных потребностей сотрудников компании. Так, опросы показывают, что почти треть работающих россиян предпочитают такой способ поощрения, как гибкий график работы, предоставление дополнительного выходного дня или возможность при необходимости покинуть рабочее место раньше, чем это установлено трудовым распорядком. Большое мотивирующее значение имеют комфортабельные условия работы, публичное признание

трудовых заслуг, поддержка и помощь руководства в решении личных проблем, возможность удаленной работы. Как видим, большинство из этих факторов являются нематериальными и не требуют от компании каких-либо финансовых вложений и затрат. Целесообразно использовать их в системе мотивации персонала, чтобы повысить ее эффективность, особенно в условиях непростой экономической ситуации. В связи с этим совершенствование системы мотивации персонала обязательно должно быть комплексным. Улучшения должны касаться и материальных, и нематериальных систем стимулирования, что позволит повысить не только эффективность функционирования организации, но и производительность труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Анисимов, О. С.* Потребности и мотивы : сущность и типология / О. С. Анисимов // Мир психологии. – 2008. – № 1. – С. 229–236.
2. *Базарова, Т. Ю.* Управление персоналом / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина ; 2-е изд. – М. : Юнити, 2007. – 550 с.
3. *Келейникова, С. В.* Проблемы эффективной мотивации персонала в современных условиях / С. В. Келейникова, Е. В. Панкратов // Инновации в образовательной сфере : материалы междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 8–9 апр. 2015 г.) ; Саранский кооп. ин-т РУК. – Саранск, 2015. – С. 190–192.