

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

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

Рассматривается процесс разработки стратегии эффективной мотивации работников на предприятии.

Ключевые слова: эффективность, мотивация, предприятие, разработка.

Мотивация работников предприятия – одно из самых важных и сложных направлений деятельности менеджеров, а умение мотивировать подчиненных – целое искусство. Предприятия, управленческий персонал которых овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке [2].

Ни одна система управления не будет хорошо функционировать, если отсутствует эффективная модель мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Справедливо и обратное утверждение: система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

К сожалению, среди руководителей российских предприятий еще бытует мнение, что как только стандартное положение о мотивации и стимулировании персонала будет разработано, оформлено в виде приказа и о нем узнают сотрудники, система начнет действовать сама собой. В реальности же этап внедрения системы мотивации, занимающий приблизительно 70 % от всех трудозатрат, выступает наиболее трудоемким и определяет успех всего процесса.

Важно, чтобы система мотивации была настроена на решение стратегических задач предприятия. Она должна ежегодно пересматриваться.

Система стимулирования предприятия должна быть направлена:

- на управление мотивацией сотрудников;
- стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижению целей бизнес-плана в соответствии со стратегией предприятия;
- повышение личной и командной результативности работников;
- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ;
- привлечение и удержание работников, необходимых предприятию;
- позиционирование компании как «лучшего работодателя».

Система мотивации должна включать в себя несколько основных блоков:

- а) материальная мотивация;
- б) социальная мотивация;
- в) корпоративная мотивация [1].

По мнению большинства российских HR-менеджеров, самой сложной является разработка материальной системы мотивации. Невозможно выстроить справедливую систему материальной мотивации, если не будут абсолютно прозрачными критерии оценки принятия решений, поэтому первый шаг – разработка показателей эффективности деятельности (KPI, Key Performance Indicators) как для предприятия в целом, так и для каждого структурного подразделения. Кроме того, наличие четких, конкретных, измеримых количественных показателей существенно снижает долю субъективных экспертных оценок, делая систему мотивации предельно объективной [3].

Ежегодно устанавливаются ключевые показатели KPI для предприятия в целом, которые утверждает Совет директоров (рисунок); определяются количественные и качественные KPI блоков подразделений предприятия: продающих, способствующих продажам, обслуживающих; KPI конкретных подразделений внутри блоков, и только после этого – показатели внутри подразделений для основных рабочих мест.



Р и с у н о к. Разработка ключевых показателей эффективности деятельности предприятия

Все сотрудники знают: если в течение года предприятие не добьется поставленных задач и КРІ не будут достигнуты, то вне зависимости от того как сработали отдельно взятые подразделения, персонал не получит годовой бонус. Такой подход способствует тому, что подразделения заинтересованы в успешной работе друг друга и реализации общих целей.

Начинающим HR-менеджерам рекомендуется не претендовать на авторскую разработку системы мотивации и КРІ. Для этой деятельности необходимо глубокое погружение в специфику отрасли, знание ее нюансов и приоритетов. Следует активнее выстраивать коммуникации с топ-менеджментом предприятия и выступать скорее организатором процесса, нежели его автором.

Создание рабочей группы из ключевых специалистов предприятия (руководителей высшего звена и ведущих подразделений, представителей финансовых служб), как правило, позволяет в оптимальные сроки разработать КРІ и систему мотивации, тонко настроенные на специфику деятельности предприятия. Коллегиальная разработка эффективна и в тех случаях, когда требуется прийти к компромиссным решениям.

Все пункты кадровой политики предприятия должны быть тесно взаимосвязаны между собой. Система мотивации всегда работает «на одной волне» с системой оценки персонала.

Таким образом, необходима осознанная и целенаправленная работа многих участников процесса внедрения системы мотивации (руководства предприятия, управления по работе с персоналом, руководителей линейных подразделений и т. д.) по формированию оценки и восприятию сотрудниками общей системы мотивации предприятия. Усилия команды единомышленников, ориентированных на достижение результата, должны быть согласованны.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Анисимов, О. С.* Потребности и мотивы : сущность и типология / О. С. Анисимов // Мир психологии. – 2008. – № 1. – С. 229–236.

2. *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.

3. Обзор теорий мотивации [Электронный ресурс] // HR-Portal : сообщество профессионалов. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/obzor-teorii-motivatsii>. – Дата обращения: 18.11.10.