

УДК 331.101.32

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Спицкий В.Е.*ООО «Интер клуб 2005», Владивосток, e-mail: spitskii.vladimir@mail.ru*

Эффективная работа сотрудника зависит от его мотивации трудовой деятельности, изучение которой дает импульс к формированию системы кадровой политики в области стимулирования. Учет мотивационных факторов каждого из сотрудников ведет к консенсусу в области интересов организации и персонала. Административные методы уходят в прошлое, уступая свое место тщательно проработанному экономическому стимулированию и социальным благам в организации. Эффективная деятельность предприятия и её успех на рынке зависят от того, насколько каждый сотрудник заинтересован вкладывать свои старания и усилия в трудовую деятельность. Именно для этого необходим подробный анализ мотивации персонала, выявление и устранение слабых мест в системе кадровой политики. Изменения в политике стимулирования, инвестиции в рост и обучение сотрудников, а также справедливая оценка влияния нематериальной мотивации приводят к повышению производительности всего предприятия в целом.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, мотивационный профиль, кадровая политика

MOTIVATION AND PROMOTION OF PERSONNEL IN THE SYSTEM OF PERSONNEL POLICY

Spitsky V.E.*LLC «Inter club 2005», Vladivostok, e-mail: spitskii.vladimir@mail.ru*

Effective employee's work depends on his motivation for this work. The study of motivation gives impetus to the formation of a system of personnel policy in the field of incentives. Taking into account the motivational factors of each employee leads to a consensus on the interests of the organization and staff. Administrative methods are outdated. They step their way to carefully worked out economic incentives and social benefits in the organization. The effective operation of an enterprise and its success in the market depend on the degree to which each employee is interested in investing their efforts in labor activity. This requires a detailed analysis of staff motivation, identification and elimination of weaknesses in the system of personnel policy. Changes in incentive policy, investment in growth and employee training, as well as a fair assessment of the impact of non-material motivation lead to an increase in the productivity of the entire enterprise.

Keywords: motivation, promotion, motivation profile, personnel policy

Центральная составляющая в современных технологиях управления персоналом – вопросы активизации человеческих ресурсов и совершенствования систем стимулирования. В практике мотивация и стимулирование работы персонала имеют широкий спектр внешних и внутренних мотивов, а также методов стимулирования, которые используются на предприятии, что обусловлено индивидуальными особенностями руководителей и подчиненных. Знание индивидуальных особенностей каждого работника помогает лучше понять его мотивы и стимулирующее поле [1]. Мотивация является неотъемлемой частью корпоративной культуры каждой организации [2]. С точки зрения психологии, мотивацию интерпретируют в качестве обстоятельств, стимулирующих реакции человека на поведенческом уровне, побуждающих к развитию и выбору деятельности. Обычно под мотивом подразумевают ту причину, которая раскрывает и характеризует поведение индивида. Мотивация рассматривается и как стимулы, то есть то, что и побужда-

ет сотрудника к выполнению каких-либо действий. Пользуясь данным определением, можно рассматривать и создавать различные системы мотивации, успешно применять их в бизнес-среде и, как следствие, повышать эффективность работы персонала [3]. Если научиться подбирать определенные стимулы для различных категорий персонала, можно успешно начать управлять результатами команды сотрудников и их продуктивностью.

При определении методов мотивации в организации необходимо учитывать стратегические цели предприятия и, кроме того, планы дальнейшего развития, корпоративную культуру. При учете всех перечисленных факторов можно проследить их влияние как на построение системы мотивации сотрудников, так и необходимую и своевременную корректировку данной системы. Перед мотивацией стоят определенные задачи: побуждение работников к эффективному труду; создание у работников позитивного настроя; удовлетворение базовых потребностей сотрудников; снижение издержек;

сведение текучести кадров к минимуму; повышение лояльности персонала [4]. Те задачи, которые являются приоритетными, руководство вправе определять самостоятельно. Здесь значение будут играть вопросы тех корпоративных норм, которые приняты в организации, а также стратегии развития.

Выделяют два основных вида мотивации: материальную и нематериальную. Материальная мотивация – это любое поощрение работы персонала с помощью денежных средств. Этот способ мотивации считается самым эффективным, ведь от дополнительных денежных средств сотрудники никогда не откажутся. При этом существует прямое и косвенное поощрение. Прямое подразумевает доплаты в качестве премий и роста заработной платы. Косвенное поощрение включает оплату отпусков, больничных листов, медицинское страхование сотрудников, а также используемые работодателем дополнительные денежные поощрения в виде бонусов [5]. Нематериальная мотивация – это стиль управления персоналом, в котором применяются различные неденежные способы поощрения. Другими словами, это целый комплекс социальных мероприятий, разработанных для повышения лояльности сотрудников; улучшения рабочих условий; поддержания здоровой атмосферы; повышения продуктивности труда; поднятия корпоративного духа компании [6].

Существуют разные способы изучения мотивации персонала в организации. Для выбора подходящего стоит обратить внимание на сферу деятельности организации, с которой происходит взаимодействие. Необходимо знать, стоит ли вам повышать лояльность сотрудников, степень вовлеченности работника или же мотивационные факторы каждого из сотрудников. В ходе работы были выявлены следующие проблемные ситуации:

- создание рекомендаций для улучшения мотивации и стимулирования сотрудников в системе кадровой политики;
- неэффективность действующих мотивации и стимулирования на предприятии.

Проблема состоит именно в неизвестности тех способов мотивации и стимулирования, которые повысят эффективность работы персонала данной организации.

Рабочие гипотезы были сформулированы следующим образом:

- механизм мотивации и стимулирования в системе кадровой политики работает неэффективно;
- существующая в организации система мотивации и стимулирования не удовлетворяет потребностям персонала.

Организация, выбранная нами для проведения исследования, – ООО «Интер клуб 2005». Данное предприятие занимается ресторанным бизнесом, ориентировано на обслуживание иностранных граждан, основную часть которых представляют граждане КНР. Для анализа мотивационных факторов работникам была представлена анкета со списком различных мотивирующих факторов. Перед каждым из сотрудников стояла задача выбрать из 17 предложенных не более 5 самых важных мотивирующих аспектов. Выбранные факторы необходимо было проранжировать по степени значимости для данной сферы трудовой деятельности: 1 – самое важное, 2 – менее важное и т.д. Аспекты, представленные в анкете: уровень заработной платы; близость офиса к дому; быстрое продвижение по карьерной лестнице; возможность профессионального роста; возможность получения кредитов (на жилье, машину и т.д.); возможность управлять людьми; социальный статус, который даёт работа; высокий уровень ответственности, полномочия; гибкий график работы; возможность самореализации; интересная работа; красивый офис и комфортные условия труда; нормированное рабочее время; обучение за счет компании; отношение с непосредственным руководителем; признание, ощущение значимости; работа ради общения; возможность занять свое свободное время.

По итогам проведенных исследований удалось выявить, что для всех категорий персонала самыми важными факторами выступают возможность профессионального роста, уровень заработной платы, гибкий график работы, возможность самореализации, работа ради общения. Данное исследование дало понимание, какие мотиваторы характерны для каждого члена коллектива, что именно мотивирует того или иного сотрудника к эффективной деятельности. Далее для более детального определения мотивационных факторов каждого из работников, сотрудникам была предложена вторая часть анкетирования. Включенные вопросы содержали следующую информацию: примеры поощрения компанией, которые расценены, как самые эффективные и позитивные (открытый вопрос); удовлетворенность работой (вопрос с выбором ответов); удовлетворенность различными сторонами работы (таблица с возможностью распределения предложенных факторов); уровень трудовой активности по линейной шкале (указание процентов от 0 до 100); факторы, которые, по мнению сотрудников, содействуют повышению их трудовой активности (открытый вопрос); изменения,

которые, по мнению сотрудников, могли бы содействовать повышению эффективности работы ресторана (открытый вопрос).

После получения данных от сотрудников, для интерпретации результатов, был использован анализ карты мотиваторов, содержащий информацию о мотиваторах, их интерпретации и выводах о действиях по отношению к сотрудникам с представленным типом мотивации. Согласно данным карты мотиваторов и выявленным результатам для каждого из сотрудников составлена своя подробная карта. Мотиваторы каждого работника, которые на данный момент в меньшей степени удовлетворены, вынесены в отдельных списков, как те, на которые следует обратить внимание. Для каждого сотрудника были представлены сами мотиваторы, возможные меры для повышения мотивации и изменения, предложенные самим сотрудником и вынесенные на обсуждение. Следует подчеркнуть, что для большинства персонала мотивами, на которые стоит в данный момент времени обратить особое внимание, были следующие: профессиональное мастерство, карьерные перспективы, самореализация, интерес к работе, наделение полномочиями, ответственность, самостоятельность.

В качестве рекомендаций выступали такие аспекты, как повышение квалификации сотрудников, возможность их участия в принятии решений, наделение большим количеством полномочий, более тщательное рассмотрение бонусной и премиальной программ, участие в интересных проектах. Справедливо отметить желание самих сотрудников привносить изменения в компанию. Среди рекомендаций сотрудников можно выделить следующие: корпоративное изучение китайского языка; участие в профессиональных выставках и мастер-классах; возможность работать удаленно; проведение еженедельных совещаний перед началом работы; возможные бонусы, такие как оплата тренажерных залов, мобильной связи, обеды, корпоративные походы на квесты, природу и т.д.; повышение квалификации и курсы для ди-джеев; предоставление скидок в заведение на кухню; проведение фотосессий коллектива; введение доски почета; небольшие торжества в честь дней рождения сотрудников; небольшие подарки на праздники; обмен опытом с другими представителями данного бизнеса; поощрение в виде грамот, благодарностей.

Второе тестирование по методике В.И. Герчакова выявило схожие с первым мотивационные факторы для персонала организации. Преобладающими мотивационными профилями среди сотрудников оказались инструментальный и профессиональный. Первый профиль указывает на значимость для

работника денежного стимулирования. Главным мотивом в этом случае выступает заработная плата и премии. При этом важным аспектом служит справедливость и ясность её начисления. Для сотрудника также будет играть роль система оценки именно его качеств и достижений. Профессиональный тип мотивации указывает на повышенный интерес к содержанию труда. Сотрудник с таким профилем готов браться за тяжелую работу, если она ему интересна, он ответственен, готов развиваться и совершенствоваться. В единичных случаях встречались патристический и хозяйский типы мотивации. К патристическому типу относятся сотрудники, приобщающиеся к корпоративной культуре организации либо готовые создавать таковую. Такими людьми движет идея. Им важно публичное признание их успехов, важно чувствовать свою незаменимость. Отличительная черта работников с таким мотивационным профилем – качество и усердность. Сотрудники с хозяйским типом очень ответственные. В связи с этим они часто не терпят контроль, предпочитают свободу действий. Ими движет инициатива. Именно так они реализуют свой потенциал. Дважды у сотрудников встречался люмпенизированный тип мотивации. Обычно у работников с данным типом нет каких-либо особых предпочтений к трудовой деятельности. Знание, что коллеги по работе не получают оплату выше, чем у них, вполне удовлетворяет собственный заработок. Сотрудники с люмпенизированным профилем чаще всего обладают низкой квалификацией и не стремятся её повышать. Они не станут брать на себя ответственность самостоятельно, а способ воздействия на них заключается в ясности постановки поручений и твердом спросе.

В связи с большим количеством предложений от сотрудников о том, что, по их мнению, привнесло бы положительные изменения в социальную жизнь компании и повысило мотивацию, было решено провести опрос о предпочтениях сотрудников по социальному пакету. Анкета включала в себя следующие блоки:

- питание: организация обедов в ресторане или кафе, дотация на питание деньгами;
- оплата транспортных расходов: наземный транспорт (автобус), пригородные электрички;
- оплата мобильного телефона;
- предоставление оплачиваемых дней для восстановления здоровья в коллективе: 1 день в месяц, 7 дней к отпуску;
- медицинское страхование;
- оплата абонементов в спортивно-оздоровительные организации (фитнес-клуб, отдельные секции, бассейн);

– предоставление сотрудникам компании путевок на отдых;

– организация культурно-развлекательной программы (театры, выставки, музеи, кино, экскурсии т.п.).

Приоритеты в выборе предпочтений предложенного социального пакета измерялись в балльной системе. Каждый из пунктов и подпунктов был пронумерован от 1 до 10 (1 – неинтересен вообще, 10 – очень интересен) [7]. После получения результатов от работников, были подсчитаны баллы для каждого предложенного социального пакета. В ходе исследования выяснено, что самыми предпочтительными благами для сотрудников являются следующие:

– организация обедов в ресторане или кафе (111 баллов);

– оплата абонементов в спортивно-оздоровительные организации (97 баллов);

– медицинское страхование (121 балл);

– организация культурно-развлекательной программы (117 баллов).

Согласно проведенному исследованию появилась возможность принять во внимание потребности всего персонала. Связав результаты двух тестирований, можно дать более точную оценку мотивационных факторов каждого работника. Мы предлагаем провести не только общие изменения в системе мотивации персонала на предприятии, но и исходить из потребностей каждого сотрудника, по мере возможности оказывая внимание его личным мотиваторам и удовлетворяя его собственные нужды для достижения более эффективной деятельности.

Конечной целью своего исследования мы ставим благополучие и заинтересованность каждого из сотрудников организации. Таким образом, в данном случае мы ориентируемся не на рыночные отношения, а на социальные и психологические потребности коллектива предприятия. Для повышения эффективности и производительности труда персонала мы стараемся выявить социальные нужды сотрудников и гарантировать максимально комфортное функционирование на предприятии. Персонал должен руководствоваться не возможными административными взысканиями за неверное решение, а экономическим и социальным стимулированием за лучшие показатели работы. Мы считаем, что важна личность и интересы каждого работника, лишь таким образом можно достичь консенсуса в принятии общих решений, удовлетворяющих интересы организации и персонала.

В связи с ориентированием сотрудников предприятия на материальные стимулы, есть необходимость в пересмотре политики стимулирования сотрудников. Перво-

очередно, в этом нуждается система премирования. Оптимальным вариантом для нововведений мы считаем гибкую систему стимулирования. Здесь будет учитываться интерес работников к соответствию оплаты компетенциям и профессионализму наряду с результатами работы и личными показателями. Именно такая форма стимулирования в системе кадровой политики может принести положительный эффект и рост заинтересованности сотрудников.

Приоритетным также является направление развития сотрудников и инвестирование в их обучение. Многие работники имеют профессиональный профиль мотивации, кроме того, персонал указывал на желание повышения квалификации и участия в принятии решений при выполнении задач компании. Таким образом, вложения в обучение и развитие кадрового потенциала организации являются целесообразными.

Применительно к организации и нематериальная система стимулирования. Рекомендуется введение собраний, целью которых будет служить постановка и рассмотрение планов, обязательное подведение итогов и поощрение особенно активных и отличившихся сотрудников. Учет социальных факторов в кадровой политике организации влияет на мотивацию работников к трудовой деятельности не меньше, чем материальное стимулирование. Любому руководителю и HR-менеджеру следует помнить, что мотивация – это важный этап отношений в коллективе, благодаря которому начальник может активизировать энергию персонала на благо предприятия и общего дела.

Список литературы

1. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2011. – № 7. – С. 148–148.
2. Царева Н.А., Черная Ю.А., Шамахова Ю.В. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры // Современная научная мысль. – 2016. – № 6. – С. 217–222.
3. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // Turkish online journal of design art and communication. 2016. November pp.2571-2585 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6-NOVSPCL.html>.
4. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://m.hr-director.ru> (дата обращения: 17.04.17).
5. Материальная мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strana-sovetov.com/career/6081-materialnaya-motivatsiya-personala.html> (дата обращения: 17.04.17).
6. 10 методов нематериальной мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strana-sovetov.com/career/6081-materialnaya-motivatsiya-personala.html> (дата обращения: 19.04.17).
7. Анкета для опроса сотрудников о предпочтениях по соцпакету [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-dlya-oprosa-sotrudnikov-opredpochteniyah-po-socpaketu> (дата обращения: 20.04.17).