

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УДК 331.101.3

Ланская А.В.

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

*Ланская Анна Владимировна**, обучающаяся 3 курса факультета «ГМУиЭНХ», Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», РФ 302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5А; e-mail: anna.lanskaya.1997@mail.ru

Ключевым аспектом получения результативности и прибыли компании является эффективная работа персонала, а она в настоящее время в большей степени зависит от грамотных, модернизированных и прогрессивных способов стимулирования и методов мотивации. Практически во всей литературе по управлению персоналом особое внимание уделяют информации о методах мотивации. Для множества людей мотив достижения каких-либо целей, в первую очередь, зависит от их потребностей. Со временем уникальность каждого работника возросла, что повлекло за собой изменение систем стимулирования, потому что изменились и потребности работника. Стоит понимать, что успешность любой компании зависит от эффективной работы каждой ее составляющей, а именно от каждого сотрудника в отдельности. Главная задача кадрового управленца состоит в том, чтобы выявить лучшие качества сотрудника, использовать его возможности и умение по максимуму. Выполнить эту задачу можно будет только в том случае, если сотрудник будет достаточно мотивирован для работы на благо организации. Любой человек, занимающий ту или иную должность, желает быть поощренным за свой труд, особенно если своей работе он уделяет много времени и сил. В настоящее время руководители и кадровые управленцы российских и зарубежных предприятий стали отдавать предпочтение немонетарным методам стимулирования и мотивации персонала. В отличие от классических способов, которые мотивируют с помощью денежных средств (денежные бонусы, высокие заработные платы), новейшие идеи мотивируют с помощью неэкономических способов стимулирования (организационные, морально-психологические меры).

Ключевые слова: мотивация, персонал, стимулирование, методы стимулирования.

Lanskaya A.V.

EFFECTIVE METHODS OF PERSONNEL MOTIVATION AND STIMULATION

Lanskaya Anna Vladimirovna, Orel Branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 5A Pobedy Boulevard, Orel 302028, Russian Federation; anna.lanskaya.1997@mail.ru

The key aspect of the company's productivity and profit is the personnel's effective work. At present this work depends on the competent, modernized and progressive ways and methods of stimulation and motivation to a considerable degree. Special attention is paid to motivation methods in practically all publications on personnel management. The motive of achievement of some purposes for many people depends, first of all, on their needs. In due course uniqueness of each worker has increased, that caused the change of stimulation systems because the worker's needs also changed. It is necessary to understand, that the success of any company depends on the effective work of its each component, namely, from each employee separately. The main task of the personnel manager is to reveal better qualities of an employee, to get the most of his abilities and potential [3]. To solve this problem will be possible only if the employee will be motivated enough to work for the organisation blessing. Any person, holding this or that post, wishes to be encouraged

* Научный руководитель: Соболева Юлия Павловна, к.э.н., доцент; e-mail: soboleva-yp@yandex.ru

for the work, especially if he spends much time and energy for the work. The executives and personnel managers of the Russian and foreign enterprises prefer non-monetary methods of stimulation and motivation of the personnel now. Unlike classical ways, which motivate by means of money resources (monetary bonuses, high wages), the newest ideas motivate by means of non-economic ways of stimulation (organizational, moral and psychological measures).

Keywords: motivation, personnel, stimulation, stimulation methods.

Производительность труда как показатель эффективности использования персонала в большей степени зависит от уровня мотивации, поэтому система стимулирования персонала – это динамичная структура, создание которой является приоритетным направлением работы для многих предприятий [5]. В основе большинства мотивационных систем, применяемых коммерческими структурами и направленных на стимулирование персонала к повышению эффективности труда, а также к снижению издержек, лежит понятие мотивации как определенной совокупности стимулов, побуждающих человека выполнять определенные действия [7].

Руководство компании самостоятельно выстраивает и определяет ряд приоритетных задач развития системы мотивации исходя из корпоративных норм, стратегии развития организации [6]. Базовыми задачами могут выступать:

- побуждение работников к эффективному труду;
- создание у работников позитивного настроения;
- снижение издержек;
- удовлетворение основных потребностей сотрудников;
- повышение лояльности персонала;
- сведение текучести кадров к минимуму;
- повышение творческого труда у работников;
- повышение творческого труда у сотрудников и т.д.

Перечисленные задачи могут быть выстроены в любой иерархии в зависимости от того, что для организации в данный момент является приоритетным. В настоящее время существует определенный ряд негласных правил осуществления эффективной мотивации работников. Исходя из приоритетных направлений функционирования предприятий, каждое из них предлагает определенные правила работы с персоналом. Наиболее популярными из таких систем стимулирования являются [1]:

1. Неожиданные, непредсказуемые и нерегулируемые поощрения. Данный вид стимулирования имеет наиболее выраженный положительный эффект, чем прогнозируемые поощрения, т.к. зачастую возникает ситуация, что поощрения, о которых известно работнику и которые являются регулярными, могут на подсознательном уровне считаться не чем иным, как обязательством со стороны работодателя, которое персонал привык получать ежемесячно и в определенном размере.

2. Мотивирование приносит свои плоды только тогда, когда персонал организации ощущает признание своего вклада в результаты работы. Каждый человек, который затрачивает свою энергию, силы, время и всячески старается четко выполнять поставленные перед ним задачи, хочет быть ценным сотрудником и иметь признание как со стороны коллег, так и со стороны руководства компании. Однако стоит учитывать, что данное правило может негативно повлиять как на отношения в коллективе, так и на организацию труда на самом предприятии. При его применении следует учитывать индивидуально-личностные качества каждого сотрудника. Так, например, повышение в статусе и прочие способы мотивации могут воздействовать на человека таким образом, что он начнет переоценивать свои возможности и значение на рабочем месте, не повышая при этом производительности своего труда. Кроме того, люди, у которых повысился статус, могут стать высокомерными по отношению к своим коллегам, а как следствие, возможно появление конфликтов на рабочем месте и неприязнь со стороны коллег [2].

3. Положительное подкрепление результативнее отрицательного. Метод «отрицательного подкрепления» – это метод изменения нежелательного поведения. Данный метод заключается в одномоментной и негативной для сотрудника реакции на его нежелательное поведение. Примером данного метода может служить система штрафов: сотрудник не справился с обязанностями, которые были возложены на него, т.к. в настоящий момент он работает за себя и за другого сотрудника, у которого временная нетрудоспособность. Начальник в ответ на отрицательный результат лишает сотрудника премии и выписывает штраф. Руководителю не должен допустить такой ситуации. Необходимы либо более «мягкие» санкции, например, устное замечание, либо положительные методы поощрения, конечно, только не в тех случаях, когда сотрудник сам виноват в ухудшении показателей своей деятельности.

4. Персонал рекомендуется стимулировать по промежуточным достижениям. Не следует ожидать завершения всей работы, потому что значительные успехи тяжело достигаются сотрудниками и без постоянного стимула случаются достаточно редко. Необходимо регулярно мотивировать сотрудника. Для такой мотивации необходимо, чтобы общее задание делилось на части в соответствии с планом и состояло из определенных этапов. Опираясь на такой подробный план, руководитель должным образом обязан провести оценку сотрудников, чтобы поощрение было равным выполненной части работ [4].

5. Поощрения должны применяться сразу после выполненной сотрудником работы. Данное правило прямо пересекается с первым. Если руководитель заявил о том, что за выполненную работу сотрудник будет поощрен, то необходимо выполнить данное условие. Руководителю следует понимать, что его невыполнение может привести как к конфликту интересов, так и к последующему ухудшению результирующих показателей деятельности. В данном правиле присутствует особенность: чем больше промежуток времени между успешно выполненной работой и поощрением, тем меньше эффект от данного поощрения.

В XXI веке потребности людей являются быстро изменяющимися, поэтому классические теории стимулирования и мотивации могут оказаться неэффективными. Именно это и является ключевым двигателем в стремлении совершенствовать систему стимулирования на предприятии, искать новые методы повышения эффективности труда сотрудников. В настоящее время руководители отечественных и зарубежных компаний все большее внимание уделяют новым механизмам, повышающим мотивацию персонала [10].

1. «Мотивирующий туризм», или «Инсентив-туризм». Данный вид мотивации подразумевает под собой стимулирующие путешествия. Возможности мотивации с помощью туризма являются безграничными, т.к. любой сотрудник компании, помимо планового отпуска, хотел бы получать дополнительную возможность для отдыха и смены обстановки. Данный туризм устраивается с целью корпоративного отдыха, релаксации, командообразования, обучения и т.д. Идеология инсентив-туризма связана со словом «благодарность», подобным образом компания благодарит сотрудника за проделанную работу. Эффект от такого метода мотивации персонала может быть очень масштабным. Так, например, вернувшись из поездки, сотрудники станут делиться впечатлениями с коллегами, затем разговоры перейдут в семьи сослуживцев, а уже оттуда – в другие компании. Поездкой оказался мотивирован сотрудник, однако информация о компании будет распространена среди огромного количества людей, что повысит имидж компании и её руководителя.

2. Политика предприятия по формированию здорового образа жизни. Такая политика подразумевает разработку мероприятий, основной задачей которых является профилактика заболеваемости и формирование здорового образа жизни среди сотрудников предприятия и членов их семей. В рамках подобных программ могут проводиться следующие мероприятия:

- приобретение велотренажеров, теннисных столов для досуга сотрудников;
- проведение информационных семинаров для сотрудников;
- внедрение различных программ, например «Брось курить и победи» и т.д.

Однако следует понимать, что к участию в подобных программах сотрудников также следует стимулировать различными методами: экономическими (денежные выплаты, специ-

альные подарки) и неэкономическими (грамоты, сокращенный рабочий день) [8]. Как показывает практика, внедрение таких программ способствует как укреплению здоровья сотрудников, так и созданию благоприятной рабочей атмосферы в организации, а как следствие, повышению эффективности ее деятельности.

3. Социальная карта – новая форма использования социального пакета. Социальная карта – своеобразный виртуальный счет сотрудника в социальном бюджете банка. Смысл функционирования данного метода стимулирования заключается в том, что каждому работнику выделяется определенная сумма денежных средств в соответствии с занимаемой им должностью. Такая программа позволяет сотруднику получать персонализированный набор услуг, например:

- материальную помощь;
- дополнительные отпуска;
- премии на день рождения или выход на пенсию;
- единовременные пособия;
- доплаты и надбавки за особые условия труда и т.д.

Кроме того, социальная карта позволяет сотруднику получать, помимо обязательных программ страхования, дополнительные на выбор.

Средства морального стимулирования действуют на персонал в меньшей степени, если не подкреплены материальной составляющей. Так, например, сотруднику с доски почета дополнительно начисляются средства на социальную карту в размере, определяемой руководителями организации. Средства, которые учтены на такой карте, могут быть использованы исключительно на услуги, предусмотренные социальной картой организации, и не могут быть выданы работнику наличными. Такие средства могут также аккумулироваться для оплаты услуг, получаемых коллективно (оплата корпоративных мероприятий, аренда тренажерного/спортивного зала для сотрудников и т.д.). Главной особенностью социальной карты является то, что подход к стимулированию сотрудников является индивидуальным и основывается на потребностях каждого сотрудника.

4. Метод «Работа на полу» (Sale on the floor). Данный термин за рубежом в основном применяется в сфере торговли. Американцы свои торговые площади иногда называют «пол», от этого и произошло такое выражение, как «работа на полу». Суть данного метода заключается в том, чтобы показать единство коллектива. Каждый сотрудник офиса и каждый высший руководитель обязаны отработать в торговом зале определенное количество часов и продемонстрировать высококачественную работу в продажах или другом деле. Работники магазинов могут увидеть, что высшие менеджеры готовы выйти в торговый зал и на собственном примере показать, каким образом нужно подходить к работе и качеству оказываемых услуг. Руководители, регулярно работая в качестве продавцов, провизоров, официантов, в первую очередь демонстрируют своим сотрудникам значимость для бизнеса самих компаний, значимость для определенной компании конкретного специалиста, тем самым поднимают корпоративный дух. Данный метод дает представление о сложности работы, выполняемой другими сотрудниками, и рождает уважение к каждому участку бизнес-процесса. Следует также отметить, что дополнительных средств стимулирования этот механизм не требует.

5. Геймификация. Данный процесс включает в себя разнообразные элементы игр, которые могут быть представлены в качестве достижений, таблиц лидеров и наград. Говоря о данном механизме, можно услышать такое понятие, как «пряники» - виртуальная валюта для признания успехов. Полученные от руководителя или коллег «пряники» можно потратить во внутреннем интернет-магазине, где размещается огромное количество вещей и возможностей (например, проспать в понедельник, фирменный чайник компании, возможность отгула). Так, виртуальное «спасибо» приобретает еще и материальный вес. Выдача «пряника» в строгом порядке аргументируется, и, выбрав определенный набор аргументов, можно привить сотрудникам понимание ценностей компании, определить вектор поведения, стимулировать проявление тех или иных качеств личности [9].

6. Стимулирование поколения «Y». Это скорее не метод, а политика работы по стимулированию поколения Y (новое поколение работников, рожденных в период с 1984-2003 гг.).

Поколение Y ориентировано на необходимость «жить здесь и сейчас», т.к. в настоящее время существует высокая скорость общественных и технологических изменений. Обстановка семейного почитания способствовала уверенности в ценности собственной жизни, важности быстрого и полного удовлетворения своих потребностей. Таким образом, «игреки» как потенциальные сотрудники имеют следующие особенности: ориентация на быстрый результат, осознание важности самореализации, желание совместить личную жизнь с работой, предпочтение гибкой занятости, склонность к содержательной деятельности (работе «со смыслом»), отношение к деньгам как к инструменту, а не цели. Так, способы мотивации, которые применяют руководители к поколению «X», в отношении поколения «Y» будут неуместны, неэффективны или вовсе не будут работать. В связи с этим, кадровые управленцы выработали определенную систему стимулирования для поколения Y:

- правила работы должны быть четко определены и зафиксированы;
- постоянное взаимодействие через коммуникацию таких групп, как «сотрудник-сотрудник», «сотрудник-руководитель», «коллектив-управленческий состав»;
- работа должна иметь определенный социальный (или иной) смысл;
- незамедлительное вознаграждение за достижения;
- работа, ориентированная на постоянное развитие.

Подводя итог, можно сделать вывод, что взаимодействие с любым коллективом и достижение высоких результатов труда возможно только при грамотно выстроенной политике стимулирования и мотивации персонала организации. В настоящее время подходы к стимулированию персонала отходят от привычных теорий стимулирования, им на смену приходят новые современные подходы и методики, которые разрабатывают руководители организации.

Список источников:

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: практикум. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 256 с.
2. Бахрачева Ю.С., Власюк И.В. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организациях, внедряющих метод «Бережливое производство» // Электронный научно-образовательный журнал ВГСПУ «Грани познания». – 2016. – №2 (45). – С. 70-74.
3. Головина Т.А. Методика управления рисками в условиях экономической неопределенности // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – №27. – С. 30-36.
4. Лыгина Н.И., Рудакова О.В., Полянин А.В. Качество жизни населения как индикатор социальной эффективности государственного управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – №2 (19). – С. 11-22.
5. Соболева Ю.П. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2010. – 129 с.
6. Соболева Ю.П., Белильщикова А.А. Исследование развития маркетинга в предпринимательстве // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2012. – №1 (2). – С. 329-336.
7. Соболева Ю.П., Паршутина И.Г. Факторный анализ спроса на потребительском рынке продовольственных товаров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – №9 (131). – С. 78-83.
8. Турман В.В. Как воспитать преданных, лояльных сотрудников в организации, не увеличивая зарплату // Управление развитием персонала. – 2015. – №41. – С. 56-61.
9. Управление персоналом: учебное пособие / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 280 с.
10. Soboleva Y.P., Parshutina I.G. Marketing approach to forecasting of regional market consumption potential // Indian Journal of Science and Technology. – 2015. – Vol. 8. – Specialissue10. – DOI: 10.17485/ijst/2015/v8iS10/84871.