

Мыльникова Татьяна Николаевна
студент 1 курса магистратуры
Кафедра «Менеджмента»
Институт Бизнес-технологий
АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Россия, г. Москва
e-mail: tns@doza.ru

Научный руководитель: Ганина Светлана Александровна
заведующая кафедрой менеджмента
АНО ВО «РОССИЙСКИЙ НОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Россия, г. Москва

«СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА. КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ, НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ»

***Аннотация:** Формирование и развитие эффективной мотивационной системы на предприятии позволяет в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, повысить уровень самоорганизации и самоуправления, а следовательно, производительность, качество труда. В работе описаны основы системы мотивации персонала, формы, виды и их ключевые характеристики.*

Ключевые слова: мотивация, система, персонал, руководитель, KPI.

Mylnikova Tatyana Nikolaevna
The 1st year student of the Master's degree
The Department of Management
Institute of Business Technologies
A N O VO "RUSSIAN NEW UNIVERSITY" (RosNOU)
Russia, Moscow

Scientific adviser: Svetlana A. Ganina
head of the Department of Management
A N O VO "RUSSINA NEW UNIVERSITY" (RosNOU)
Moscow, Russia

"THE STAFF MOTIVATION SYSTEM. HOW TO USE IT, WHAT SHOULD WE PAY ATTENTION TO»

***Abstract:** The formation and development of an effective motivational system at the enterprise allows significantly reduce a level of conflict in the team; increase a level of self-organization and self-management, therefore productivity and quality of work.*

The paper presents the description of the incentive schemes for employee's basis, forms, types and their key characteristics.

Key words: motivation, system, staff, manager, KPI.

Цель исследований: определить основы системы мотивации персонала, описать схему внедрения и контроля системы мотивации на предприятии.

Задачи: описать понятие и принципы системы мотивации; рассмотреть основные этапы внедрения системы мотивации; описать формы и виды мотивации; рассмотреть ключевые моменты эффективности системы.

Введение. Мотивация персонала является одним из способов повышения производительности труда. Необходимо понимать, что мотивация представляет собой систему, разработанную для персонала, и служит определенным стимулом к действию.

Мотивационная система для руководителя является эффективным инструментом управления, который помогает решить такие задачи, как:

- 1) удерживать постоянный штат;
- 2) минимизировать число увольнений;
- 3) обозначить сроки, ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- 4) определить и наградить сотрудников при достижении лучших результатов;
- 5) заинтересовать и привлечь в штат наиболее ценные кадры;
- 6) осуществлять контроль выплат заработных плат, тем самым контролировать ФОТ [2, с. 136-140].

Рассмотрим основные принципы системы мотивации персонала:

1. Доступность – прозрачные и понятные сотруднику способы мотивации. Здесь можно обозначить зависимость от стажа, должности, объема работы и т.д.
2. Постепенность – важное условие системы мотивации это постепенное (поэтапное) увеличение вознаграждения. В случае несоблюдения данного принципа будет перенасыщение или же недостаток мотивации, что вызовет снижение эффективности работы в целом.

3. Ощутимость и соразмерность мотивации – суть данного принципа заключается в равенстве вознаграждения и затраченных сил на выполнение задания. Несоблюдение данного принципа также будет выступать демотиватором и причиной регресса всех процессов.

4. Своевременность вознаграждения – данный принцип акцентирует внимание на необходимости соблюдения договоренностей. Для того, чтобы мотивация работала необходимым образом - членам команды необходимо видеть и ощущать свои результаты. Если результат был достигнут при определенных условиях, то вознаграждение (если таковое предполагалось) должно последовать сразу. Несдержанные обещания обесценивают результат и ведут к обесцениванию всей мотивационной системы.

5. Комплексность – одновременное использование нескольких типов и видов вознаграждений. Данный принцип подчеркивает особенности системности в целом, потому как один элемент из целой системы не даст значимого и весомого результата, а применение нескольких рычагов влияния – результат превзойдет ожидания [6, с. 113-118].

Рассмотрим основные этапы внедрения системы мотивации:

1. Постановка целей и задач, определение четкой миссии предприятия.
2. Организация рабочей группы.
3. Работа над планом по внедрению системы стимулирования персонала.
4. Утверждение плана работы.
5. Разработка программы вознаграждения за достижение поставленных целей.
6. Создание системы мотивации.
7. Подготовка документации.
8. Внедрение мотивационных мероприятий и внесение необходимой корректировки.
9. Анализ работы сотрудников предприятия. [3, с. 401-406]

Обратим внимание, что описанные этапы относятся к общему процессу работы и функционирования предприятия. На основании этого, целесообразным будет рассмотреть формы и виды мотивации.

Формы мотивации:

1. Заработная плата.

2. Система льгот: премирование, компенсация расходов на проезд и мобильную связь, оплата парковки, дополнительные оплаты за стаж работы, медицинское страхование (в том числе и членов семьи).

3. Моральное поощрение.

4. Повышение квалификационного уровня, карьерный рост, обучение за счет работодателя (получение новой специальности).

5. Развитие и совершенствование доверительных взаимоотношений, устранение психологических и административных барьеров. [7, с. 382-383]

Виды мотивации также систематизированы и включают в себя множество видов, однако можно выделить две большие группы мотивации: материальная мотивация и нематериальная. В свою очередь данные группы также включают в себя определенные виды, которые более подробно проиллюстрированы на рисунке 1.



Рис. 1. Виды мотивации персонала

Таким образом, внедренная система мотивации принесет положительные результаты для предприятия и руководителя. Вариантами таких результатов может стать:

- увеличение качества и производительности труда;
- увеличение ответственности у сотрудников при работе;
- формирование командного духа;
- улучшение производственных показателей;
- уменьшение увольнений;
- быстрый рост компании;
- создание корпоративной культуры.

Практическими результатами доказана эффективность мотивационной системы. Необходимо учитывать тот факт, что нет универсальной системы, которая работала бы одинаково в разных условиях, а ключевым фактором в таких системах является человек – сотрудник, который дает результат при грамотной мотивации. Сотрудник с высокой степенью мотивированности стремится к

самосовершенствованию, оттачиванию своих навыков, обновлению знаний. Он постоянно повышает свою квалификацию, а значит, лучше других выполняет свою работу.

Для того, чтобы определить вид мотивации для сотрудников, руководители используют различные инструменты, одним из которых можно назвать «Тест Герчикова на мотивацию личности».

Данный тест помогает определить мотивационный тип личности. Респондент отвечает на 15 вопросов теста. На каждый вопрос можно дать только один ответ.

Обработав результаты, руководитель получает ценную информацию по управлению собственным коллективом, можно выстроить систему, которая будет давать необходимые результаты. [4, с. 20-34]

Рассмотрев основные рычаги управления и создания мотивационной системы, необходимо обратить внимание на сами коллективы и людей, которые находятся в подчинении у руководителя. Речь идет о штате постоянных сотрудников (линейная деятельность) и командах, выполняющие определенный проект (проектная команда).

Особенностями деятельности проектной команды будут выступать такие факторы:

1. Четкость поставленной задачи – есть конечный результат, а способы достижения цели будут не только новыми, но и прогрессивными, т.к. выполняются специалистами в данном направлении.

2. Результативность проекта – обусловлена работа на результат: срок завершения, стоимость и качество.

3. Уровень изменений – для выполнения масштабных изменений в работу включаются специалисты, способные их обеспечить.

4. Этапы проекта – оценка результата на определенных этапах работы (инициация, середина, завершение), которую также могут обеспечивать определенные люди, вовлеченные в проект.

5. Сроки реализации проекта – за оговоренное время должен быть ощутимый результат. [8, с. 840-842]

Описанные факторы существенно отличают проектную деятельность от линейной. В свою очередь мотивация проектной деятельности должна рассматриваться с дополнительным подходом.

Команда для реализации проекта будет собрана из специалистов в своем направлении. Соглашаясь на работу такого формата, специалисты уже понимают, что работают на результат, который зависит от их деятельности.

В проектном менеджменте уже десятилетиями используется «поощрительный контракт» - премии за успешную реализацию проекта. Обычно его цели – это: 1) время, 2) стоимость, 3) качество. По сути, поощрительный контракт отличается от обычной практики премирования только в одном вопросе, но очень значительно. Если задача обычного премирования работников – увеличение результативности, то поощрительный контракт имеет целью распределение рисков. Поощрительный контракт является системой штрафов, а не позитивного подкрепления [1, с. 101-108].

Система штрафов действующая система, однако не стоит забывать про позитивное подкрепление. В таком случае, можно рассмотреть на примере создания определенной территории отдыха - парк развлечений с кафе, рестораном и игровыми зонами для детей.

На этапе строительства данного проекта привлекают команду специалистов, которые обеспечат гарантированный результат. Такая команда может состоять из различных специалистов, они могут привлекаться к работе на определенном этапе выполнения и покидают команду, выполнив свои обязанности.

Для проектных команд однозначно требуется особая система мотивации, и скорее всего это не KPI. Почему KPI часто не подходят:

а) участники команды проекта недостаточно влияют на высокоуровневые показатели, такие как бюджеты и сроки завершения строительства;

б) показатели более низкого уровня не оказывают существенного влияния на ход работ, и не объективны с точки зрения результативности проекта в целом.

Кроме того, оценка КРІ существенно нагружает учётную систему, и в условиях проектной деятельности это может негативно повлиять на сроки.

Чем выше неопределённость проекта, тем меньше мотивация должна быть результат-ориентированной. В таких случаях больше подходит мотивация по компетенциям или навыкам. Также не стоит забывать про признание заслуг работников и о перспективах карьерного роста. [5, с. 121-126]

Ключевые этапы проекта обеспечивают «естественные» точки времени для оценки и вознаграждения проектной команды. Достижение вехи – наиболее очевидная возможность для вознаграждения команды проекта.

При разработке проектной мотивации очень важно объективно оценить организационную структуру компании и организацию работы команды проекта. В функциональной структуре будет работать только индивидуальная мотивация, а в проектной лучше использовать механизмы формирования команды и коллективного премирования.

Список литературы:

1. Апенько С.Н., Романенко М.А. Особенности управления человеческими ресурсами портфеля инновационных проектов предприятия // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика., 2015. №4. С. 101-108.
2. Апухтин О.О. Теоретические аспекты исследования мотивации труда // Новые технологии., 2011. №4. С. 136-140.
3. Депутатова Л.Н. Механизм формирования трудовой мотивации работников / Л. Н. Депутатова, Ж. А. Мингалева, Ю. В. Старков // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2018. №4. С. 401-406.
4. Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М. Психологические подходы к мотивационным процессам в проектной команде // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология. 2019. №7. С. 20-34.
5. Зверева Г.Н. Мотивационные теории в системе менеджмента организаций // Теоретическая экономика. 2018. №3. С. 121-126.

6. Клячкина Н.Л. Особенности мотивационной и ценностной сфер специалистов с разным стажем работы // Вестн. Сам. гос. техн. ун-та. Сер. Психолого-педагогич. науки. 2014. № 4. С. 113-118.

7. Шубина А.Д., Таюрский А.И. Мотивация и стимулирование членов команды в проектно-ориентированном бизнесе // Решетневские чтения., 2015. №19. С. 382-383.

8. Шубина А.Д. Таюрский А.И. Основные принципы управления персоналом и специфика команды как человеческого ресурса в проектно-ориентированной организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики., 2016. №12. С. 840-842.