

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Магистрант Дунаева Е.В.

МИДО БНТУ, Минск, Беларусь, dunaeva_lena@tut.by

Руководитель Кондратьева Т.Н.

БНТУ, Минск, Беларусь, tamara-kon@yandex.ru

Реферат. В работе рассмотрены вопросы теории и практики мотивации персонала как инструмента повышения эффективности производства, проведена оценка обоснованности применения системы мотивации в СООО «Армянские коньяки», исследованы теоретические аспекты разработки новой системы мотивации труда в организации: необходимость, этапы, содержание.

Решающее влияние на эффективность деятельности организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников, в основе которого лежат мотивы: внутренние устремления и ценности, определяющие направленность активности человека. Чтобы мотивировать сотрудников добросовестно выполнять свою работу, каждой организации необходимо разработать собственную систему мотивации.

Система мотивации персонала организации – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Объектом исследования является организация СООО «Армянские коньяки». Система мотивации сотрудников в СООО «Армянские коньяки» основывается на следующих принципах управления персоналом: искренность; контакт с сотрудником как с личностью; привлечение подчиненных к участию в делах организации; предоставление возможности карьерного роста; постановка реальных целей и задач.

В работе с персоналом реализация этих принципов обеспечивает создание позитивного настроения в коллективе, необходимую трудовую атмосферу, позволяющую настроить людей на осуществление плодотворной трудовой деятельности как залога эффективности производства.

В СООО «Армянские коньяки» применяется как материальное, так и нематериальное стимулирование сотрудников. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал в организации используется система мотивации на базе КРІ (сокращение от *англ.* KeyPerformanceIndicator) – ключевого индикатора эффективности.

Обоснованием применения мотивации персонала на базе КРІ (в отличие от базовой заработной платы) стали следующие её преимущества:

1) максимальная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение и за достижение результата, и за выполнение работ, ведущих к результату;

2) гибкость (управляемость) – система позволяет корректировать деятельность сотрудников без глобальной модификации самой системы при изменении ситуации на внутреннем и внешнем рынках;

3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника при достижении компанией положительного результата деятельности и, в случае неудачи, справедливое распределение рисков (убытков) между сотрудниками и компанией;

4) понятность — сотрудник понимает, за что компания будет его награждать; компания понимает сколько она обязана заплатить за декларируемые компанией и достигнутые сотрудниками результаты;

5) стабильность – установленные правила мотивации не изменяются до получения конкретного результата, на который ориентирована система мотивации.

Чтобы понять, необходима ли разработка новой системы мотивации труда в организа-

ции, нужно изучить поведение персонала, в частности выявить проблемы поведения персонала, к которым могут быть отнесены следующие:

- персонал опаздывает на работу;
- вместо выполнения работы сотрудники занимаются личными делами;
- работники задерживаются на обеденном перерыве;
- у персонала регулярно плохое настроение и апатия;
- работники не выполняют в срок возложенную на них работу.

Если в организации будет диагностирована хотя бы одна из выше перечисленных проблем, это свидетельствует о низкой мотивации персонала и необходимости реформирования системы мотивации.

Разработать систему мотивации персонала необходимо для того, чтобы действия сотрудников были эффективны и приводили к увеличению прибыли организации. Правильная мотивация персонала — залог успеха. Система мотивации персонала эффективна, если сотрудник понимает, как его действия влияют на конечный результат деятельности организации, на её доход и на заработную плату каждого работника.

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями организации и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации такие как:

- материальные и нематериальные;
- положительные и отрицательные;
- внешняя и внутренняя;
- общекорпоративная, групповая и индивидуальная;
- самомотивация.

Для того чтобы эффективно управлять и вносить коррективы в систему мотивации персонала необходимо в первую очередь, выяснить, что движет сотрудниками, ради чего они готовы работать и достигать целей организации, и что снижает их настрой на работу с высокой отдачей. С этой целью было проведено анкетирование сотрудников, направленное на выяснение следующих вопросов: что для работника является наиболее привлекательным в его работе, что вызывает трудности, какие мотивы побуждают его к деятельности, что является наиболее мотивирующими факторами.

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов:

- 1) формирование структуры персонала организации и определение размера постоянной части заработной платы;
- 2) декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников;
- 3) разработка механизмов стимулирования высокопроизводительного труда.

В настоящее время все руководители знают, что кроме предоставления рабочего места и заработной платы необходимо еще и целенаправленно мотивировать персонал. Однако многие организации сталкиваются с реальными трудностями разработки и внедрения эффективной системы мотивации. Рассмотрим самые распространенные из них.

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала. Смысл данной проблемы заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. При этом не учитывается возможность мотивационного воздействия, например, таких факторов как возможность перевода на работу на новом оборудовании, снижение дневных норм для успешно работающих сотрудников.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала. Конечно, дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика необходимы. Но следует иметь в виду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала.

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает, когда руковод-

ство принимает решение по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство организации использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект.

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача сотрудникам поощрения через большой интервал времени после получения хорошего результата в работе снижает мотивирующий эффект поощрения.

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации – важное условие. Регулярный мониторинг необходим, потому что у сотрудников меняются ожидания и интересы, кроме того, они привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их труда.

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Для этого необходимо изучать зарубежный опыт внедрения инновационных управленческих технологий в менеджменте персонала, а так же практику успешных в этой сфере белорусских предприятий.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники не знают, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

9. Нестабильность системы мотивации. Если в организации практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины, такой, например, как кризис организации и необходимость в экономии материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов.

10. Отсутствие гласности. Открытая информация о справедливом повышенном вознаграждении передовиков производства стимулирует других работников активизировать свое трудовое участие в деятельности коллектива. Соккрытие информации о премировании сотрудников порождает недоверие к руководству и снижает трудовой энтузиазм работников.

Чтобы решить данные проблемы, при разработке системы мотивации необходимо ориентироваться на следующие принципы:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результате деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;
- значимость: вознаграждение должно быть значимым для сотрудника;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Таким образом, исследования показали, что проблема разработки системы мотивации труда является актуальной и практически значимой. Постоянные изменения внешней среды, внутренних условий производственной деятельности, уровня жизни, интересов людей и структуры их потребностей предполагают необходимость постоянного мониторинга эффективности действующей системы мотивации труда в целях её своевременной корректировки или замены новой системой. Только таким образом поставленная работа по управлению персоналом будет достигать своей конечной цели – способствовать повышению эффективности производства.

Список литературы

1. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: учеб. Пособие / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 512 с.
2. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М: 2010 – 160 с.
3. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М: 2006 – 224 с.