

Цёхла С.Ю., Чава Е.С. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

*«Если задача в том, чтобы предприятие двигалось вперёд, главное – мотивировать сотрудников»
Ли Яккока, предприниматель [1, с.10]*

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с научными и практическими заданиями

Для успешного достижения поставленных целей и интеграции предприятия, одну из главных ролей играет персонал, так как он является лицом компании, от него зависит успех и внутренняя стабильность фирмы. В связи с этим возникает необходимость в мотивации работников.

Сегодня многие руководители придерживаются мнения, что незаменимых людей не существует, поэтому нет смысла вкладывать средства в их мотивацию. Но это уязвимый тезис для руководителя, поскольку грамотный управленец заботится о своём персонале, создаёт ему благоприятные условия для труда, подчёркивает своё уважение к успешным и старательным работникам, поощряя и стимулируя их.

По мнению Ли Яккоки «невыгодно увольнять работника, в которого вложены немалые средства и душевные силы. Неизвестно, будет ли работник новый работник лучше прежнего? Как он адаптируется в компании? Будут ли решены с его приходом старые проблемы или вскоре появятся новые? А если новый сотрудник, амбициозный профессионал с «золотой головой», будет перекуплен конкурентом? А если вслед за уволившимся менеджером по продажам за ним уйдёт его крупный VIP-клиент? Не разумнее ли мотивировать сотрудника, чем так рисковать?» [1, с.7]

Анализ последних исследований и публикаций

В теории и практике менеджмента вопросы, связанные с изучением мотивации персонала, имеют место в работах таких зарубежных учёных, как М. Х. Мескон, А. Маслоу, М. Вебер, В. Врум, В. Верхоглазенко и другие. Изучению мотивации персонала посвящены многие труды и отечественных исследователей, например, таких, как М. Туган-Барановский, А. Богущкий, А. Кендюхов и иные.

Проблема, поднимаемая в данной работе, заключается в полном или частичном отсутствии на крымских предприятиях системы стимулирования труда, что в определенной мере объясняет низкую эффективность работы персонала и невысокие показатели прибыли.

Цель статьи – исследование системы мотивации труда и разработка схемы стимулирования персонала для повышения качества работы.

Изложение основного материала

В теории менеджмента существует два близких по значению понятия «мотивация» и «стимулирование». Считается, что разница между ними не значительная, хотя, если разобраться, то конкретное определение данных терминов поможет раскрыть новые стороны в процессе побуждения себя и своих работников работать более эффективно.

Так, Мескон М. в своём знаменитом труде «Основы менеджмента» даёт следующее определение мотивации: «это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [2, с.258].

Следовательно, мотив – это то, что движет человеком изнутри, это некий идеальный образ, который человек создал в своём сознании и который имеет определённую психологическую окраску. Мотив формируют потребности. Таким образом, образование мотивов базируется на системе потребностей человека, т.е. это внутренний процесс.

Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда – получается окончательно запутанная картина в данном аспекте управления персоналом [3]. В этом случае необходимо определить отличия в понятиях «стимул» и «мотив». Владимир Верхоглазенко в своей статье «Система мотивации персонала» приводит следующие определения:

«Стимул (лат. stimulus – стрекало) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор)» [3].

Из данных определений можно сделать заключение о том, что стимул – некий внешний фактор, действующий на человека.

Таким образом, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным. Подытожим: стимул задается человеку кем-то извне [3].

Стимулирование же представляет собой механизм воздействия на человека посредством внешнего фактора, приемлемого для него (объектом, условиями, ситуацией и т.п.). Данный процесс побуждает человека к определённым действиям. Поэтому, опираясь на исследования Владимира Верхоглазенко, можно судить об управлении мотивационными процессами человека и не совсем корректно говорить о мотивации человека со стороны руководства организации.

Таблица 1. Общее и различное в мотивах и стимулах.

Мотивы	Стимулы
<i>Общее:</i>	
Направлены на достижение поставленных целей	
Имеют побудительный характер	
Влияют на эффективность труда	
<i>Различия:</i>	
Формируют потребности работника	Соответствуют определённым целям организации
Направлены на достижение собственных целей работника	Направлены на достижение целей фирмы
Движет работником изнутри	Внешний фактор, воздействующий на работника
Субъект: работник	Субъект: руководитель
Объект: личные потребности, стремления и благополучие работника	Объект: работник, повышение эффективности его трудовой деятельности

Основной проблемой многих руководителей является то, что в применяемых ими способах стимулирования персонала присутствуют пережитки прошлого, хотя уже на сегодняшний день общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны. Многие руководители не учитывают, что в современных условиях работник более образован и обеспечен, чем скажем, лет 10-20 назад. Ими движут другие цели и потребности, их мотивы и ожидания от трудовой деятельности гораздо сложны и комплексны.

Мотивы, потребности и ценности не могут быть одинаковыми у всех сотрудников, поэтому для руководителя очень важно определить и использовать индивидуальные мотивы и потребности будущего или реального сотрудника, при этом, не приписывая им свою мотивацию [4, с.258].

Для формирования действенной стратегии мотивации персонала в настоящее время, требуется коренной пересмотр традиционно бытующих на предприятиях трудовых отношений между работником и работодателем. Вовремя и, что особенно важно, правильно понять потребности работника, его цели и мотивы и, проанализировав их составить мотивационную схему – вот главная задача современного стимулирования. Правильно избранная руководителем тактика – залог эффективной работы персонала.

Итак, существует 3 вида стимулирования труда:

- 1) материальное (например, денежное вознаграждение)
- 2) косвенное материальное
- 3) моральное (нематериальные методы, например, повышение по карьерной лестнице).

Для обеспечения высокой эффективности работы недостаточны премии и надбавки. Здесь ведущую роль играет нематериальная мотивация, т.к. у современного работника мотивом выступает удовлетворение не только физических, но и духовных потребностей. Это подтверждает необходимость нового подхода.

Стимулирование персонала – это система поощрений и наказаний для конкретного индивида, которая направлена на повышение эффективности труда сотрудника, разрабатываемая и применяемая на данной фирме. Ключевые понятия в этом определении – «система поощрений и наказаний». Т.е мероприятия, которым отводится роль стимулирующих, не должны носить случайный характер, а должны быть частью продуманной системы. А поощрения или наказания обязаны быть значимыми для каждого работника, к которому они планируются применяться.

Рассмотрим пример. Сотрудники отдела продаж некоторой турфирмы не стремятся увеличить объём продаж, тогда как количество потенциальных клиентов значительно возросло. За выполнение плана сотрудникам доплачивается тот же процент, что и за основной объём работ.

Проанализировав ситуацию, видно, что большинство сотрудников получают недостаточно денег, чтобы удовлетворить свои потребности, а также для них важна перспектива карьерного роста. Для решения проблемы предложена следующая стимулирующая схема:

- 1) повышение процентных выплат за перевыполнение плана;
- 2) оплата дополнительного обучения двум лучшим сотрудникам по итогам квартала.

Ожидается, что это приведёт к увеличению объёма проданных туристических пакетов и профессиональному росту лидеров группы.

Как видно из примера, стимулирующие факторы не могут работать одинаково для всего персонала. Следовательно, главная задача состоит в определении их значимости для различных групп сотрудников и для каждого сотрудника в отдельности.

Построение стимулирующей системы целесообразно начинать с социометрии персонала, т.е. исследования, результатом которого станет ответ на вопрос: что является стимулирующими факторами для сотрудников?

Такое исследование может проходить в форме закрытого анкетирования работников, но также очень поможет в подготовке стимулирующей схемы знание типов работников.

Стимулирование направлено на максимальное использование повышения мотивов персонала и создание оптимального психологического климата в рабочем процессе. Его основой является предоставление необходимых условий для удовлетворения потребностей персонала.

Так, согласно известной психологической теории Маслоу, различают пять групп потребностей:

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

- физиологическая;
- уверенность в безопасности (обеспеченность работой, защита от произвола и т.п.);
- в социальных контактах;
- в самоуважении и уважении;
- в самовыражении и реализации.

Человек стремится, прежде всего, к удовлетворению потребностей первой группы; после их удовлетворения он обращается к потребностям второй группы и т.д. Фактическое поведение определяется ещё неудовлетворёнными потребностями [5, с.198-199].

Таким образом, от правильного выявления потребностей и мотивов зависит эффективность стимулирующей системы. Анализируя личностные стремления, получаем мотивационную классификацию работников (рис. 1):



Рис.1. Классификация работников по стремлениям и мотивам труда

Составлены характеристики для каждой группы работников.

«Карьеристы» занимают вершину пирамиды потребностей А. Маслоу, так как прошли все её ступени, удовлетворив все предыдущие потребности. К данной группе относятся работники со стажем. Их мотив: власть. Как правило, работники данной классификации стремятся занять управляющие должности, материальные ценности отходят на второй план. Стимулом может выступать:

- новая должность;
- наделение новыми полномочиями;
- публичная похвала (объявление грамот, благодарностей).

«Нэймеры» (от англ. name – имя) – для данной категории работников большое значение имеет престиж организации, в которой они работают, и её имидж, имя, так как многозначно для них собственное положение в обществе. Мотивом выступает желание владеть определённым социальным статусом. В качестве стимула могут выступать различного рода бонусы.

К группе «трудолюбивые» относятся работники, для которых работа представляет интерес как процесс. Они ответственные и исполнительные. Для них самым главным мотивом выступает признание, желание быть востребованными, ощущать незаменимость. Стимулом является постоянное поощрение путём объявления благодарностей, вручения грамот, создания доски почёта.

«Прагматики», как правило, это специалисты, которых на данном этапе интересует, прежде всего, материальная сторона, а также защищённость и уверенность в завтрашнем дне. Если рассматривать данную группу с точки зрения пирамиды потребностей Маслоу, то условно она займёт первых 2 ступени: физиологические потребности и потребности в безопасности и защите. В данную группу можно отнести молодых специалистов и работников с молодой семьёй. У них на первом месте выступает удовлетворение первичных потребностей посредством материальных средств. В качестве стимулов рекомендуется применять методы материального и косвенного стимулирования, а именно:

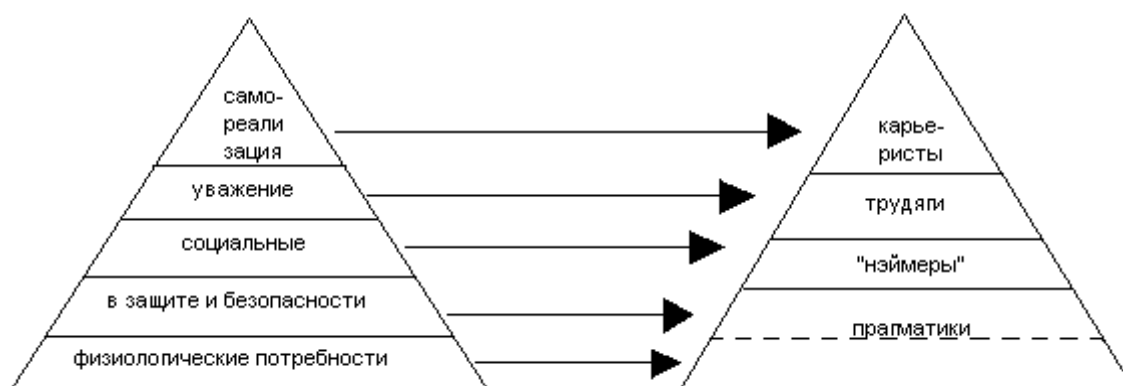
- денежные премии;
- надбавки к заработной плате;
- частичная или полная оплата обучения ребёнка и т.д.

Для работников этой группы также важно наличие социального пакета (бесплатное медицинское обслуживание, дополнительно страхование и т.д.).

Каждая группа может быть постоянной, т.е. выражать жизненную позицию работника, а может быть переходной - работник может переходить в другую группу поэтапно, в зависимости от удовлетворения одних потребностей и появления новых.

Однако, следует не забывать и об общих методах стимулирования, которые позитивно скажутся на работу абсолютно всех групп работников. Например, это может быть: оплата обучения, беспроцентные займы сотруднику на покупку крупных вещей, оплата питания, проезда, отдыха, мобильной связи, пенсионные накопления и т.д.

Применяя теорию иерархии потребностей А. Маслоу, составим пирамиду условных типов работников (рис. 2)



Пирамида потребностей А. Маслоу Пирамида условных типов работников

Рис. 2. Пирамида условных типов работников в соответствии с теорией иерархии потребностей А. Маслоу

Необходимо понимать, что распределение работников по данным группам имеет условный характер и в чистом виде не существует.

Принимая во внимание текущую классификацию стремлений и мотивов работников, составлена схема стимулирования персонала по мотивационным группам (рис. 3). Для того, чтобы при её составлении учесть мотивы каждого работника, а в последствии эффективно на них воздействовать, в представленной схеме проведена классификация стимулирования по содержанию: общее и индивидуальное.

Общее стимулирование – это совокупность действий, положительно влияющих на все группы работников, направленные на улучшение качества работы персонала туристической фирмы.

Индивидуальное стимулирование – определённые действия, разработанные с учётом мотивов работников определённой группы, направленные на удовлетворение их потребностей с целью повышения эффективности труда (улучшение качества обслуживания), необходимого для достижения целей организации.

Построение стимулирующей схемы включает следующие этапы:

- 1) постановка общей цели организации;
- 2) разделение главной цели на подцели;
- 3) закрепление подцелей (целей) за департаментами организации;
- 4) закрепление подцели (целей) за каждым работником и установление плана (рамок, сроков) выполнения для него;

- 5) выявление и анализ персональных мотивов работников;
- 6) воздействие на мотив каждого работника посредством стимулирования;
- 7) анализ и оценка полученных результатов. Ответ на вопрос: «Достигнута ли цель?»;
- 8) если цель достигнута, то происходит вознаграждение работника, если нет – значит, стимулирование неэффективно, в анализе потребностей и мотивов работников допущена ошибка, необходимо новое исследование или цель (подцель) для данного работника установлена неверно, поэтому, возвращаемся на этап её установления (пункт 4) и также анализируем. Возможно, для конкретного работника требуется пересмотр закреплённой за ним цели (подцели, плана), установленных сроков и т.д.

Последовательность данных этапов можно представить в виде алгоритма (рис. 4).

В заключение стоит сказать, что стимулирующая схема имеет субъективный характер, поэтому при применении должна учитывать особенности, специфику персонала данной организации, её цели, возможности, миссию, организационную структуру и т.д. и составляться для каждой фирмы отдельно.

Выводы.

Понимая всю важность роли персонала в функционировании современной организации, необходимо применение качественно нового подхода к определению мотивов работников и методов их стимулирования. При этом, важным является дифференцирование работников по типам, а также составление мотивационной схемы. Дальнейшие исследования будут продолжены для изучения специфических факторов мотивации персонала на предприятиях разных сфер системы хозяйствования.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

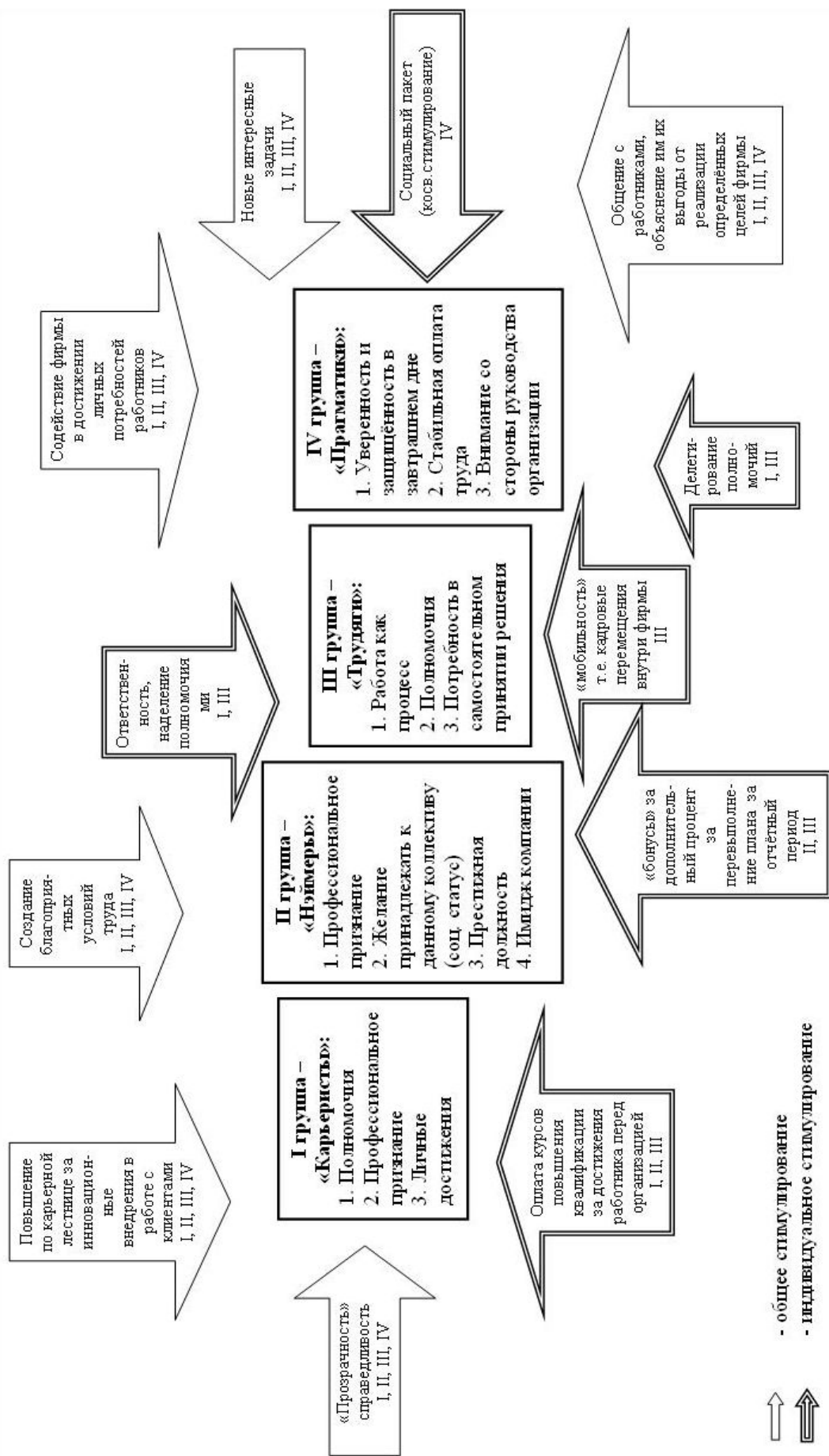


Рис. 3. Схема стимулирования персонала по мотивационным группам

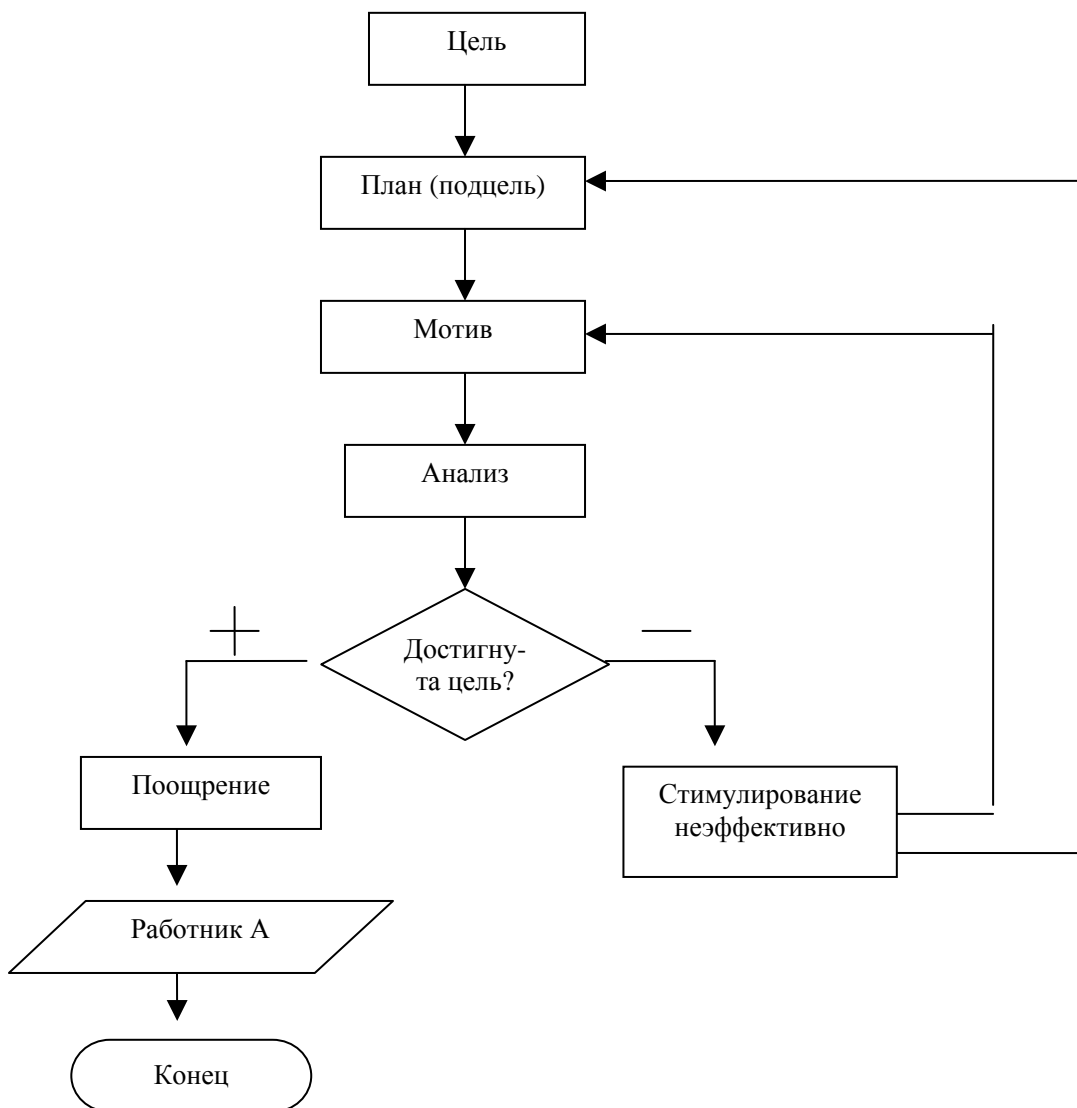


Рис. 4. Алгоритм построения схемы стимулирования персонала

Источники и литература

1. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Издательство "Дело", 1997. – 704с.
3. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала.– Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2004/fem/nedbaeva/library/verhoglazenko.htm>
4. Саак А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Учебное пособие / А.Э Саак, М.В. Якименко. – СПб.: Питер, 2007.– 432 с.
5. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г. В. Щёкин– К.: МАУП, 2004. – 280с.