

Сувалов Олег Сергеевич
студент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация
ORCID: 0000-0001-7110-7698
e-mail: cookido6914@gmail.com

Сувалова Татьяна Викторовна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва, Российская
Федерация
ORCID: 0000-0002-3221-9117
e-mail: suvalova.t@yandex.ru

Suvalov Oleg
Student, State University
of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0001-7110-7698
e-mail: cookido6914@gmail.com

Suvalova Tatiana
Candidate of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow, Russia
ORCID: 0000-0002-3221-9117
e-mail: suvalova.t@yandex.ru

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Целью исследования является анализ применяемой в российских компаниях системы мотивации и стимулирования персонала. В статье обоснована актуальность оценки труда работников, рассмотрена система рейтингов, KPI, грейдов для определения вилки должностных окладов. Выделены особенности психологии мотивации. Обоснована важность соблюдения баланса интересов сотрудников и руководства компании при формировании системы стимулирования. Акцентировано внимание на формировании систем вознаграждения. Рассмотрена практика создания системы мотивации и стимулирования труда. Приведены данные всероссийского исследования, проведенного компанией Kelly Service. Отмечена эффективность применения различных типов социального пакета. Описаны наиболее популярные виды льгот, на основании которых можно составить несколько социальных пакетов. Рассмотрены принципы, способствующие повышению эффективности функционирования всей системы стимулирования.

Ключевые слова: грейд, мотивация персонала, оплата труда, потенциал сотрудника, рейтинг, результативность труда, социальный пакет, стимулирование трудовой деятельности.

Цитирование: Сувалов О.С., Сувалова Т.В. Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации // Вестник университета. 2020. № 7. С. 22–27.

STAFF MOTIVATION AS A TOOL OF EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION

Abstract. The aim of the study is to analyse the personnel motivation and incentive system used in Russian companies. The relevance of evaluating the labour of employees has been substantiated in the article, the rating system, KPI, grades for determining the plug of official salaries has been considered. The features of the motivation psychology have been highlighted. The importance of maintaining a balance of interests of employees and company management in the formation of the incentive system has been justified. Attention on the formation of reward systems has been focused. The practice of creating a system of motivation and stimulation of labour has been considered. The data of an all-Russian study conducted by Kelly Service have been presented. The effectiveness of the application of various types of social package has been noted. The most popular types of benefits, on the basis of which several social packages can be compiled, have been described. The principles that contribute to improving efficiency of the functioning of the entire incentive system have been considered.

Keywords: employee potential, grade, labour productivity, staff motivation, stimulation of labour activity, rating, remuneration, social package.

For citation: Suvalov O.S., Suvalova T.V. (2020) Staff motivation as a tool of effective personnel policy of the organization. *Vestnik universiteta*. I. 7, pp. 22–27. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-7-22-27

От эффективности формирования и реализации мотивации и стимулирования персонала зависит качество работы, эффективность трудового вклада, социально-психологический климат коллектива. Можно сказать, что система мотивации и стимулирования является центральной функциональной подсистемой системы управления персоналом в целом. От качества реализации системы зависит должное поведение работников.

Важно разобраться, почему одни работники выполняют свои функции с удовольствием, к дополнительным заданиям относятся с пониманием, проявляют инициативу в принятии решений. А другие работают «из-под палки». Нужно понимать, какие побуждения движут работником и выработать нужные методы стимулирования их трудовой активности.

© Сувалов О.С., Сувалова Т.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



В современных организациях разработаны многие методики для оценки результативности труда. Популярны рейтинги, когда для оценки труда работника разрабатываются критерии. Это может быть количество заключенных договоров, закрытых позиций, проведенных мероприятий, встреч [4]. Каждому виду работы присваивается соответствующий балл. Балл в свою очередь стоит энное количество денег. Для сотрудника становится понятна система оплаты в компании. Мало того, человек знает, к чему стремиться и каким образом повысить свой результат. В итоге растут экономические показатели сотрудника и компании. Подобным образом работает и система KPI – ключевые показатели эффективности, система грейдов для определения вилки должностных окладов.

Целью работодателя является максимальное использование потенциала сотрудника, но при этом стоимость его труда должна оставаться минимальной. Могут задаваться такие условия и рамки для работы сотрудника, чтобы он попросту не ушел из компании. Одновременно с этим оправданным желанием работника является получать максимальную оплату за проделанную работу. Сталкиваются два абсолютно противоположных интереса с позиции работодателя и работополучателя. Возникает задача справедливо увязать интересы двух противоположных сторон.

Для решений данных противоречий целесообразно применить систему грейдов. Она поможет связать уровень оплаты труда в соответствии со стратегическими задачами компании. Данная система достаточно ясно разделяет должности по их значимости для компании. Самый простой вариант предполагает систему ранжирования должностей в зависимости от степени их сложности. Данный процесс не потребует сложных математических вычислений. Система расчетов после предварительной проработки предполагает достаточно быстрое внедрение в практику. Не потребуются привлекать дорогостоящих консультантов, можно справиться собственными силами. Более сложен второй вариант – система Эдварда Хея [10]. В этом случае потребуются владение и применение в расчетах балльно-факторных методов и методов математического анализа. Именно этот вариант системы расчетов грейдов с долей упрощений мы предлагаем взять за основу методических рекомендаций настоящей работы. Вторым вариантом в дальнейшем попробуем внедрить в исследуемую организацию.

Проблема стимулирования трудовой деятельности стала особенно актуальной в связи с тем, что персонал представляет наиважнейший ресурс организации. Для успешного функционирования современной организации нужна действенная система мотивации и стимулирования, повышающая эффективность работы с учетом интересов сотрудников, их развития, правильного соотношения стимулов и потребностей.

Проблема заключается в том, что работник привыкает к определенному вознаграждению и считает должным получение зарплаты. Как результат – работник не отработывает вознаграждение, а просто ежемесячно получает денежное вознаграждение в виде заработной платы. Задача работодателя – промотивировать сотрудника на качественное выполнение функций, саморазвитие в процессе их выполнения.

В результате эффективной системы стимулирования растут количественные и качественные показатели результатов работы отдельного человека, коллектива, а также в целом организации [5].

Когда под мотивом понимается желаемое состояния человека, можно выделить основные особенности психологии мотивации:

- 1) есть множество мотивов, соответствующих ожиданиям индивида. Данные классы характеризуются людскими стремлениями;
- 2) зачастую мотивы формируются в результате личностных достижений;
- 3) у персонала доминируют собственные различные мотивы. Складывается индивидуальная цепочка персональных мотивов;
- 4) через мотивацию определяется целенаправленность действия. Возможно возникновение конфликтов выбора целей;
- 5) мотивация формируется через различные действия и процессы. Изначально происходит оценка последствий, после происходит само действие. Возникает проблема аналитической реконструкции мотивации;
- 6) надо делать различие между деятельностью и целями мотива. Деятельность формируется через восприятие действительности, размышления, рост, то есть на основании функциональных компонентов. Исходя из этого человек будет реализовывать функциональные способности. Из мотивации формируется выбор вариантов действий индивида. Таким образом, существует многоплановое влияние мотивации в целом на личность индивида и эффективность его деятельности.

При формировании системы стимулирования необходимо соблюдать некий баланс между целями работников и задачами организации [6]. Необходима интеграция целей человека-сотрудника в общие задачи и стратегии развития организации.

Важно донести до работника значимость организационных целей и дать людям возможность реализовать собственные индивидуальные задачи в стенах компании. Сотруднику необходимо видеть конечные результаты своего труда и ощущать собственную значимость и ценность для компании, в которой он проводит девять десятых процентов своего времени.

На первый план выходят уважение к работнику и возможность реализации его интересов. Важна обратная реакция со стороны организации на возникающие трудности в работе. Это может быть нехватка оргтехники, медленные процессы поступления нужной для работы информации, дублирование функций. Поэтому должна быть быстрая обратная связь.

Сотрудники ценят оказываемое им доверие. Важно не спускать указания под страхом наказания, а видеть в подчиненном партнера по бизнесу, советоваться с ним и иногда прислушиваться к предложениям сотрудника. Доверительные отношения улучшают климат в компании. Возможность делегировать ряд задач вырастает в огромные плюсы для руководителя. Сотрудник профессионально растет, а руководитель может позволить себе сконцентрироваться на более важных стратегических функциях.

При формировании систем вознаграждения важно учитывать прозрачность начисления денег. Привязка к конкретному результату, оценка по понятным критериям показывает работнику, за что именно компания ему платит. Возможно применение количественных показателей оценки. В этом случае оплата становится абсолютно понятной для исполнителя. Перевыполнение плановых показателей при такой системе оценки становится нормой для компании.

В организациях с прозрачной системой оценки нет трудностей с набором персонала. Честность является визитной карточкой, и желающие попасть в честную организацию всегда есть. Таким образом, исчезает вопрос текучести персонала.

Кроме набора важной задачей любой компании является сохранение ее сотрудников [2]. При эффективной мотивации, стимулирующей системы люди не покидают компанию, а наоборот, строят в ней свою карьеру.

Оценка трудового вклада должна быть максимально объективизированная. Важно донести до персонала информацию по каким критериям проводится расчет заработных плат, какие есть надбавки и за что именно.

В конечном итоге продуманная стимулирующая система способствует быстрому и эффективному росту компании и бизнеса.

Рассмотрим практику создания системы мотивации и стимулирования труда [1]:

- предоставление удобного графика работы;
- возможность ухода в отпуск в удобное для сотрудника время, часто связанное с детьми и их каникулами;
- подчеркивание признательности компании к каждому работнику независимо от занимаемой должности;
- внедрение доски почета, похвальных грамот, дипломов, значков. Любые виды наград для сотрудника важны, памятливы, приятны;
- организация корпоративных спортивных соревнований, повышающих командный дух;
- организация корпоративных посиделок, клубов, круглых столов. Вспомним советские кружки качества.

По данным всероссийского исследования, проведенного в мае–июне 2014 г. компанией Kelly Services, мирового лидера в области предоставления эффективных кадровых решений, главным стимулирующим фактором для россиян является предоставление социального пакета.

В связи с этим целесообразнее всего рассмотреть, какие типы социального пакета практикуются в России.

Чаще всего льготы предоставляются в виде социальных пакетов трех типов: иерархический, кафетерий, шведский стол [8]. Вид предоставляемых услуг зависит от занимаемой работником позиции. Услуги предоставляются в полном объеме независимо от степени потребности в них самого работника.

Для устранения этого «недостатка» разработан соцпакет «Кафетерий», или по другому его называют «Бизнес-ланч». Внедрение данного пакета подразумевает предварительный опрос среди работников. Выясняется, в каких льготах есть потребность. Далее по полученным результатам можно определить уровень необходимости, и на основании полученных данных сформировываются наборы льгот. Их финансирование для организации по стоимости одинаково.

Преимуществом является то, что любой сотрудник выбирает актуальный социальный пакет с перечнем льгот, который ему реально необходим.

Рассмотрим наиболее популярные виды льгот, на основании которых можно составить несколько пакетов:

- возможность получения дополнительных отпускных дней;
- гибкий график рабочего времени;
- сокращенная рабочая неделя;
- страховка в случае инвалидности;
- компенсации при несчастном случае;
- предоставление пенсионерам индивидуальных пенсионных выплат;
- предоставление сотрудникам льготных кредитов;
- предоставление льгот в квартиры, карточек в спортивные комплексы, пользование служебным транспортом).

«Шведский стол» представляет собой сочетание первого и второго пакетов. В результате проведенного опроса в виде анкетирования прописывается набор актуальных для сотрудников льгот. В зависимости от цены конкретных льгот, каждой льготе дается некое количество баллов. От уровня занимаемой должности сотрудник имеет право выбора пакета льгот на определенное количество баллов.

Можно сказать, что стимулирование персонала – это побуждение посредством материальной заинтересованности, значит стимулировать – это не побуждать сотрудника работать, а побуждать его работать лучше, качественнее и больше в рамках заключенных трудовых отношений [3]. Применительно к стимулированию труда, а собственно к вознаграждению за работу, следует заметить, что в большинстве случаев вознаграждение – один из эффективнейших инструментов мотивации. Система вознаграждения и ее использование нередко трактуется персоналом как показатель управленческих отношений, организационного климата в целом.

Соблюдение следующих принципов способствует повышению эффективности функционирования всей системы стимулирования:

- цели и задачи должны быть максимально четкими;
- вознаграждения должны быть согласованы с поставленными целями;
- результаты работы сотрудников должны позиционироваться с совокупными общими достижениями организации;
- информация должна быть доступна для всех сотрудников организации;
- формирование быстрой обратной связи;
- доведение до сотрудников системы оценки результативности его труда;
- понимание потребностей и ожиданий сотрудников;
- проведение регулярных опросов на предмет удовлетворенности применяемой системы стимулирования труда (анкетирование);
- внедрение в практику мероприятий, направленных на развитие самостоятельности в принятии решений, повышение чувства ответственности сотрудников;
- развитие возможностей служебно-профессионального продвижения;
- сочетание моральных и материальных стимулирующих методов;
- учет личностных потребностей работников, их индивидуальных особенностей и задач.

Условия стимулирования при вознаграждениях, основанных на учете трудового стажа для предотвращения ухода сотрудников в другую компанию:

- зависимость заработной платы и занимаемой должностной позиции от времени работы в организации (должностная лестница);
- зависимое от стажа сотрудника продвижение по службе;
- помимо основной зарплаты, в зависимости от стажа и должности, сотрудники могут получать определенные денежные и неденежные надбавки [7].

Взаимосвязь потребностей компании и сотрудников – ключевой критерий при построении эффективных мотивирующих систем.

При разработке мотивационных систем нужен переход к новому типу управления, ориентированному на ценности, а не материальные потребности [9].

Монетарные потребности безусловно стимулируют работников, но сегодня на первый план выступают скорее интересная работа с удобным графиком, перспективы развития и служебного продвижения внутри организации.

Неэффективность системы мотивации и стимулирования труда персонала нередко становятся причинами значительных финансовых потерь компаний различной величины.

Библиографический список

1. Мирзоян, М. В., Васильева, Е. В. Оценка компетенций государственных служащих и анализ текущей практики методов оценки согласованности компетенций и трудовых функций гражданских государственных служащих Армении // Управление. – 2019. – Т. 7, № 2. – С. 11-23. DOI:10.26425/2309-3633-2019-2-11-23.
2. Сукиасян, Л. В., Грицун, В. О., Быстров, В. А. По какому пути пойти, используя нематериальную мотивацию персонала // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке. Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 170-173.
3. Тарасенко, В. В. Характеристика субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации // Управление. – 2020. – Т. 8, № 1. – С. 20-26. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-1-20-26/
4. Тенденции и перспективы развития управления персоналом в России: монография / Государственный университет управления; под ред. Р. А. Ашурбекова. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 150 с.
5. Технологии управления персоналом в условиях цифровой модернизации экономики: монография / Государственный университет управления. Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций ГУУ; под ред. Р. А. Ашурбекова. – М.: Издательский дом ГУУ, 2019. – 134 с.
6. Анализ основных факторов мотивации труда персонала // Manager system – взгляд на современный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managersystem.ru/geds-198-1.html> (дата обращения 08.05.2020).
7. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Деловой мир – деловая социальная сеть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2013/09/04/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt-upravleniya-motivatsiey-personala.html> (дата обращения 07.05.2020).
8. Система мотивации персонала: примеры и разработка // HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-primery-i-razrabotka> (дата обращения 16.05.2020).
9. Drucker, P. F. The effective executive: the definitive guide to getting the right things done. – HarperBusiness Essentials, 2014. – Pp. 113-115.
10. Hay, E. N. Four methods of establishing factor scales in factor comparison job evaluation / The AMA Handbook of Wage and Salary Administration. – New York: American Management Association, 2015. – 81 p.

References

1. Mirzoyan M. V., Vasil'eva E. V. Otsenka kompetentsii gosudarstvennykh sluzhashchikh i analiz tekushchei praktiki metodov otsenki soglasovannosti kompetentsii i trudovykh funktsii grazhdanskiikh gosudarstvennykh sluzhashchikh Armenii [Assessment of competencies of public servants and analysis of the current practice of methods for assessing the consistency of competencies and labor functions of civil servants of Armenia]. Upravlenie, 2019, vol. 7, no. 2, pp. 11-23. DOI: 10.26425/2309-3633-2019-2-11-23
2. Sukiasyan, L. V., Gritsun, V. O., Bystrov, V. A. Po kakomu puti poiti, ispol'zuya nematerial'nyu motivatsiyu personala [Which way to go using intangible staff motivation]. Aktual'nye problemy ekonomiki i upravleniya v XXI veke. Sbornik nauchnykh statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Actual problems of economics and management in the 21st century. Collection of scientific articles of the International scientific-practical conference], 2015. Pp. 170-173.
3. Tarasenko V. V. Kharakteristika sub'ektov upravleniya personifitsirovannym razvitiem upravlencheskogo personala obrazovatel'noi organizatsii [Characteristics of management subjects of personalized development of management personnel of educational organization]. Upravlenie, 2020, vol. 8, no. 1, pp. 20-26. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-1-20-26.
4. Tendentsii i perspektivy razvitiya upravleniya personalom v Rossii: monografiya [Trends and prospects for the development of personnel management in Russia: monograph]. Gosudarstvennyi universitet upravleniya [State University of Management], pod red. R. A. Ashurbekova. Moscow, Izdatel'skii dom GUU, 2018. 150 p.
5. Tekhnologii upravleniya personalom v usloviyakh tsifrovoi modernizatsii ekonomiki: monografiya [Human resources technologies in the digital economy modernization: monograph]. Gosudarstvennyi universitet upravleniya. Institut upravleniya personalom,

- sotsia'lnykh i biznes-kommunikatsii GUU [*State University of Management. Institute of Human Resource Management, Social and Business Communications GUU*], pod red. R. A. Ashurbekova. Moscow, Izdatel'skii dom GUU, 2019. 134 p.
6. Analiz osnovnykh faktorov motivatsii truda personala [*Analysis of the main factors of personnel motivation*]. Manager system – vzglyad na sovremennyi menedzhment. Available at: <http://www.managersystem.ru/geds-198-1.html> (accessed 08.05.2020).
 7. Zarubezhnyi i rossiiskii opyt upravleniya motivatsiei personala [*Foreign and Russian experience in managing personnel motivation*]. Delovoy mir – delovaya sotsial'naya set'. Available at: <http://delovoymir.biz/2013/09/04/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt-upravleniya-motivaciy-personala.html> (accessed 07.05.2020).
 8. Sistema motivatsii personala: primery i razrabotka [*Personnel motivation system: examples and development*]. HR-Portal. HR-soobshchestvo i publikatsii. Available at: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-primery-i-razrabotka> (accessed 16.05.2020).
 9. Drucker P. F. The effective executive: the definitive guide to getting the right things done. HarpeBusiness Essentials, 2014. Pp. 113-115.
 10. Hay E. N. Four methods of establishing factor scales in factor comparison job evaluation. The AMA Handbook of Wage and Salary Administration. New York, American Management Association, 2015. 81 p.