

Современные инструменты мотивации персонала

Введение

В современном понимании, мотивация сотрудника является мощным рычагом воздействия на работника с целью повышения не только продуктивности его труда, но и одновременно удовлетворения его потребностей, то есть повышения уровня удовлетворенности трудом. Использование современных инструментов мотивации позволяет решить проблемы сразу в нескольких направлениях: собственник бизнеса получает повышение производительности труда и, соответственно, прибыльности, сотрудник удовлетворяет свои потребности, ожидания от работы, а бизнес в целом повышает свою конкурентоспособность, улучшает деловую репутацию и формирует имидж лучшей компании работодателя. Не смотря на столь очевидные выгоды от использования современных инструментов мотивации, мало кто ими пользуется в России, крупные предприятия, которые работают еще с советских времен используют устаревшие, но наработанные годами методы мотивации, которые в современном мире уже не актуальные, следовательно, не эффективные. Поэтому, исследование современных инструментов мотивации персонала является актуальной темой в настоящее время.

Целью данной работы является разработка инструментального комплекса для решения проблем в системе мотивации персонала на производственном предприятии. Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты современных инструментов мотивации персонала;
- провести анализ используемых инструментов мотивации на предприятии и выявить основные проблемы;
- рассмотреть варианты решения выявленных проблем, выбрать оптимальный для исследуемого предприятия;
- сделать выводы о результатах использования современных инструментов мотивации на предприятии.

Объектом исследования в работе является крупное производственное предприятие, основным видом деятельности которого является производство и реализация кисломолочных продуктов.

Предметом исследования в работе является система мотивации персонала на предприятии.

1. Теоретические аспекты современных инструментов мотивации персонала

Известно, что все инструменты мотивации персонала можно разделить на материальные и нематериальные. Однако, в условиях ограниченных финансовых ресурсов, следует большее внимание обратить на нематериальные инструменты мотивации сотрудников, которые чаще всего оказывают больший эффект, чем банальное премирование или штрафы.

В качестве современных инструментов мотивации персонала можно указать следующее¹:

1. Личное участие руководителя в жизни каждого сотрудника, непосредственному руководителю следует знать об интересах и увлечениях каждого подчиненного в нерабочее время. Поддержка и выражение своего уважения к интересам сотрудника позволит расположить подчиненного к руководителю, следовательно, задачи которые будет ставить руководство будут восприниматься положительно и выполняться с большим усердием.

2. Развитие у подчиненных навыков самоконтроля, который выражается в умении измерять и оценивать свою успешность на работе. Для наглядности рекомендуется использовать графики, таблицы, для удобства рекомендуется применять отчетные формы и шкалы оценки производительности труда. Данный инструмент позволяет подчиненному самому оценивать свою деятельность, сравнивать и контролировать результаты своего труда, на психологическом уровне это дисциплинирует и стимулирует к повышению своей производительности, так как положительная динамика всегда вызывает удовлетворение и гордость за себя.

3. Проявлять интерес к результатам труда подчиненных. Задавая вопросы о том какие результаты были сегодня (например, сколько новых контрактов было заключено, на сколько был превышен план продаж вчера, на сколько успешно решены вопросы по претензиям и т.д.) руководитель дает понять важность выполняемой работы, возможность демонстрировать свои успехи руководству повышает мотивацию персонала.

4. Индивидуальный подход к выбору мотивационных механизмов для каждого сотрудника в зависимости от его приоритетов в потребностях (что он хочет получить от работы в организации, какие профессиональные цели и желания имеет). Использование данного инструмента значительно повышает эффективность системы мотивации в целом, однако реализация данного инструмента требует предварительной подготовки, так как

¹ Современная мотивация персонала! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bbcont.ru/business/sovremennaya-motivaciya-personala.html> (дата обращения 18.11.2016)

сотрудники службы по персоналу должны провести предварительно мониторинг по выявлению индивидуальных потребностей каждого работника с учетом социальных и психологических составляющих.

5. Политика открытых дверей. Данный инструмент заключается в том, что каждый сотрудник может пообщаться с руководителем, высказать свои предложения или тревоги. В больших организациях, где физически невозможно принять всех желающих, целесообразно организовать для этих целей on-line приемную на сайте компании.

6. Обеспечить прозрачность начисления заработной платы для каждого сотрудника. При необходимости разъяснить принципы формирования оплаты труда.

7. Правильное распределение задач между членами коллектива при достижении единой цели, это позволит объективно и оперативно определить вклад каждого сотрудника в достижение общей цели (расчет коэффициента трудового участия). Для использования данного инструмента как мотивирующего, руководителю следует подчеркивать вклад каждого сотрудника в достижение общей цели предприятия.

8. Использование инструмента «Банк идей», данный инструмент выражается созданием благоприятных условий для сотрудников, которые хотят высказать свои идеи, а если предложение окажется ценным, то и участвовать в его реализации. При наличии у сотрудника, предложившего идею, достаточного уровня компетентности в данном вопросе, можно поставить его руководителем проекта, при отсутствии необходимых качеств, обязательно включить его в группу участников реализации предложенного им проекта.

9. Дополнительное обучение, повышение квалификации, развитие института наставничества. Каждый сотрудник компании должен постоянно обновлять свои знания, развиваться по мере возникновения такой потребности.

10. При выполнении группой работы выделять вклад каждого сотрудника, работающего в команде. Для использования данного инструмента непосредственный руководитель или лидер команды должен формировать отчеты о работе каждого участника команды (в зависимости от количества задач, отчеты могут быть как ежедневными, так и еженедельными).

11. Обмен положительным опытом внутри компании (между подразделениями, региональными филиалами, компаниями, входящими в единый холдинг). Данный инструмент должен быть одним из элементов корпоративной культуры компании, так как имеет не только прямое воздействие (гордость за свои достижения и возможность ими поделиться), но и косвенное, которое заключается в развитии положительного имиджа компании и гордости сотрудников за то, что они работают в этой компании.

12. Использование технологии «PARLA» во время собеседования, которая позволяет определить кандидата с высоким уровнем мотивации на этапе отбора. Однако без создания благоприятного микроклимата в коллективе, формирования команды, индивидуального подхода к системе мотивации каждого сотрудника и выделение личности каждого работника, данный инструмент не будет эффективным в полной мере, использовать его можно только в комплексе как дополнение к всем вышеперечисленным.

Таким образом, мы привели достаточно большой список возможных современных инструментов мотивации персонала не основанных на материальном стимулировании труда. Каждый руководитель выбирает для себя наиболее приемлемые инструменты, в соответствии с поставленными задачами. При этом следует знать, что чем больше инструментов будет использовано, тем качественнее будет система мотивации персонала. Но, даже используя ограниченное количество инструментов следует соблюдать основные принципы современной мотивации персонала: индивидуальный подход, выделение личности, командообразование, благоприятный микроклимат, внимание руководства.

2. Анализ используемых инструментов мотивации на предприятии

Объектом исследования является крупное производственное предприятие, основным видом деятельности которого является производство и реализация кисломолочных продуктов. Компания была реорганизована из совхоза в 1992 году. В настоящее время основным инструментом мотивации является заработная плата которая включает в себя оклад и премиальные, которые начисляются в случае выполнения производственного плана, плана продаж, рост финансовых показателей (каждый критерий учитывается для определенной группы персонала: производство, продажи, администрация). Система мотивации не менялась с момента реорганизации, является коллективной, не учитывается индивидуальный подход, в результате чего система начисления премий сплошная лишённая объективности. Например, смена выполнила план производства при этом снизила процент брака, на основании данных показателей начисляется премия всем сотрудникам смены в одинаковом размере. В результате растёт недовольство тех сотрудников, которые прилагали максимум усилий для того, чтобы выполнить план и снизить процент брака, а в результате получили столько же, сколько те сотрудники которые постоянно отлучаются с рабочего места по личным нуждам, работают «спустя рукава». В результате производительность труда снижается, так как никто не хочет работать больше, а получать столько же.

В качестве нематериальной мотивации в компании используются корпоративные выезды на природу с организацией спортивных соревнований по отделам. Это эффективный инструмент для формирования команды, однако, без использования других инструментов мотивации он не приносит желаемых результатов.

Несмотря на то, что руководство внедряет новые технологии, обновляет производственное оборудование, для того, чтобы повысить конкурентоспособность продукции и увеличить объемы продаж, на предприятии наблюдается текучка кадров, производительность труда за последние три года снижается, в результате объемы продаж падают, а затраты растут. Все это приводит к снижению рентабельности предприятия.

На основе анкетирования персонала были выявлены основные причины текучести кадров и снижения производительности труда:

- однообразная работа, не интересная;
- нет возможности реализовать свой потенциал;
- нет возможности карьерного роста;
- инициатива остается незамеченной руководством;
- не устраивает система начисления заработной платы, не учитывающая индивидуальный вклад.

При этом, у каждого респондента был свой набор приоритетов, которые могли бы повысить его мотивацию к труду. Поэтому использовать усредненные данные анкетирования не целесообразно. Необходимо применять индивидуальный подход.

Таким образом, в компании назрела потребность менять систему мотивации персонала, с учетом использования современных инструментов.

3. Оценка вариантов решения выявленных проблем

В первую очередь необходимо сформировать систему мотивации персонала на исследуемом предприятии с использованием современных инструментов, направленных на решение выявленных проблем (табл. 1).

Таблица 1

Структура системы мотивации персонала

Материальные	Нематериальные
1. Использование коэффициента трудового участия при расчете заработной платы каждого сотрудника	1. Личное участие руководителя в жизни каждого сотрудника
2. Прозрачный механизм штрафных санкций, ориентированных на личностный подход	2. Развитие у подчиненных навыков самоконтроля

3. Многоступенчатая система материального вознаграждения (премирования)	3. Проявление интереса руководителя к результатам труда подчиненных
4. Материальные выплаты на значимые события в жизни сотрудника (день рождения, рождения ребенка, свадьба и т.д.)	4. Индивидуальный подход к выбору мотивационных механизмов
	5. Политика открытых дверей
	6. Использование инструмента «Банк идей»
	7. Дополнительное обучение, повышение квалификации, развитие института наставничества
	8. При выполнении группой работы выделять вклад каждого сотрудника, работающего в команде
	9. Обмен положительным опытом внутри компании
	10. Использование технологии «PARLA» во время собеседования

Следует отметить, что изменения системы мотивации персонала в компании будет эффективным только при внесении корректив в корпоративную культуру компании. Кроме того, потребуется автоматизация части инструментов мотивации (on-line приемная, «PARLA», автоматизация тестирования и анкетирования, автоматизация обработки результатов тестирования и анкетирования, автоматизация расчета КТУ и пр.), то есть потребуется разработка или внедрение готовых ИТ в процесс управления персоналом. Таким образом, проект модернизации системы мотивации персонала является масштабным и затрагивает несколько областей. Чтобы его реализовать потребуются значительные временные и трудовые ресурсы компании, к сожалению опыта и квалификации собственных сотрудников недостаточно для реализации проекта качественно, поэтому оптимальным вариантом является отдать данный бизнес-процесс на аутсорсинг.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. В компании назрела потребность модернизировать систему мотивации персонала, с учетом использования современных инструментов, так как данная система не менялась с момента реорганизации компании, что негативно отразилось на финансовых результатах предприятия.

2. В работе предложена система мотивации персонала на исследуемом предприятии с использованием современных инструментов, направленных на решение выявленных проблем. Данная система включает в себя как материальные так и нематериальные инструменты. Основой данной системы должно быть: индивидуальный подход, выделение личности, командообразование, благоприятный микроклимат, внимание руководства.

3. Следует отметить, что изменения системы мотивации персонала в компании будет эффективным только при внесении корректив в корпоративную культуру компании. Кроме того, потребуется разработка или внедрение готовых ИТ в процесс управления персоналом. Таким образом, проект модернизации системы мотивации персонала является масштабным и затрагивает несколько областей. Чтобы его реализовать потребуются значительные временные и трудовые ресурсы компании, к сожалению опыта и квалификации собственных сотрудников недостаточно для реализации проекта качественно, поэтому оптимальным вариантом является отдать данный бизнес-процесс на аутсорсинг.

Список используемых источников

1. Современная мотивация персонала! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bbcont.ru/business/sovremennaya-motivaciya-personala.html> (дата обращения 18.11.2016)