

СОВРЕМЕННЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА¹

Е.О. Кутыркина

Саратовский социально-экономический институт (филиал)

РЭУ имени Г.В. Плеханова

Аннотация. В статье рассмотрены основополагающие теории потребностей, проанализированы способы их применения в современных условиях. Описываются самые популярные методы мотивации деятельности персонала в условиях современной рыночной конкуренции, а также представлены новые пути увеличения производительности труда работников за счет внедрения нематериальных способов мотивирования.

Ключевые слова: мотивация, потребности, управление персоналом.

Правильный выбор материальных и нематериальных видов мотивации персонала в организации гарантирует стабильную и эффективную работу. Как заставить людей трудиться эффективно? Какие факторы учитывать? Как обеспечить персональный подход в мотивации?

Мотивация (от лат. «мотус» – целенаправленное движение, действие) – составляющее общей корпоративной культуры предприятия. Это система методов, используемая в компании для побуждения сотрудников к эффективной работе с полной самоотдачей. При этом разработка системы мотивации персонала, если она проведена грамотно, позволяет работодателю быстрее достичь стратегических целей и реализовать планы развития [6, с. 128], а работникам – получать удовлетворение от своей трудовой деятельности. Существует несколько теорий, которые позволяют трактовать и прогнозировать поведение работников в разных ситуациях.

¹ Научный руководитель: доцент кафедры торгового дела, сервиса и гостинично-туристического бизнеса, к.э.н. Г.В. Игнатова

Теория потребностей Маслоу. Автором этой психологической теории мотивации является американский исследователь А. Маслоу. Визуальное воплощение она нашла в пирамиде Маслоу, представляющей собою иерархию человеческих потребностей и ценностей [5, с. 93]. Согласно Маслоу, человек постоянно ощущает какие-либо потребности, которые могут быть объединены в определенные группы, составляющие пирамиду. В основании находятся элементарные базовые потребности, свойственные любому человеку: в еде, воздухе, пище, сексе, безопасности и т.п. При этом потребности высоких уровней могут удовлетворяться только после того, как удовлетворены потребности низших уровней (рис.1).

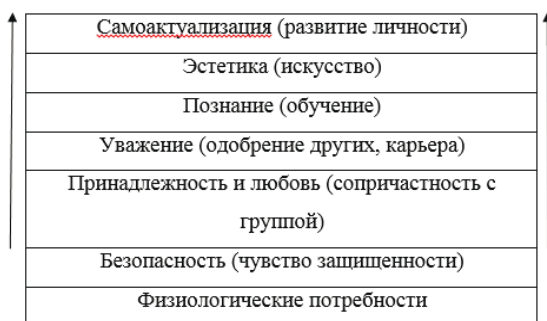


Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Теория потребностей EGR Альдерфера. Модель иерархии человеческих потребностей по Клейтону Альдерферу состоит из трех уровней: Потребности существования; Потребности взаимодействия и связей; Потребности личностного роста. Несмотря на внешнюю схожесть с теорией Маслоу, эта модель отличается тем, что уровни, представленные в ней, равнозначны и имеют одинаковую ценность.

Теория повышения эффективности труда МакКлелланда. В этой модели мотивации персонала американского психолога Дэвида МакКлелланда все потребности разделены на три группы: потребности во власти, потребности в успехе и потребности в причастности. При этом считается, что базовые потребности человека уже удовлетворены, а действенным побудительным мотивом может стать только достижение высших потребностей.

Теория ожиданий Виктора Врума основана на постулате о том, что человек выбирает, как ему поступить в соответствии с прогнозируемыми последствиями. При этом ожидаемый положительный результат является мотивирующим фактором, а отрицательный – демотивирующим. Для кого-то это похвала, для кого-то – возможность дальнейшего карьерного роста. Сильнейшим фактором мотивации является делегированный уровень полномочий, позволяющий эффективно выполнять работу.

Двухфакторная теория Герцберга. Фредерик Герцберг предложил разделить потребности человека на два типа: гигиенические и мотивационные. Гигиенические относятся к базовым, физиологическим потребностям. Человек не будет удовлетворен работой, если гигиенические факторы отсутствуют или недостаточны. Недостаточность или отсутствие мотивирующих факторов не вызывает неудовлетворения от работы. Но если они присутствуют, удовлетворенность и мотивация повышаются.

Существует множество теорий, подводящих психологическую основу под мотивацию персонала. Но универсального подхода ни теоретики, ни практики предложить не могут. Мотивация персонала в организации – процесс непрерывного поддержания высокой производительности труда. Комплекс мер, который формирует эту систему, не догма – он постоянно актуализируется, адаптируется к условиям рынка труда и конкретного производства. Разработка системы мотивации персонала на предприятии и поддержание ее в актуальном состоянии – приоритетная задача кадровой политики [5, с. 15]. Любая компания прямо заинтересована в повышении рентабельности, в том, чтобы сотрудники работали с максимальной отдачей при наименьших издержках [1, с. 125]. Высокая мотивация персонала позволяет: удовлетворить базовые потребности сотрудников; повысить лояльность, заинтересованность и вовлеченность персонала; сформировать слаженно работающий коллектив, каждый член которого заинтересован в результатах своей работы; снизить текучесть кадров, повысить их качество за счет приобретаемого опыта; раскрыть таланты и потенциал каждого сотрудника; обеспечить условия, чтобы каждый работник смог реализовать свои профессиональные знания и личностные качества в полной мере [9, с. 105].

Способы мотивации персонала условно подразделяют на три группы:

1. Организационные. В эту группу включают методы мотивации персонала, призванные обеспечить единую систему стимулов, значимых

для всех членов рабочего коллектива, группы. К таким мотивирующим элементам относятся социальный пакет, система льгот и компенсаций, предоставление дополнительных социальных гарантий наименее защищенным группам сотрудников, использование системы грейдов, поощрений и премий.

2. Диагностические. Данная группа стимулов включает в себя «пилотные» виды мотивирующих мероприятий, применяемые временно в контрольных группах, с целью оценки их действенности [7]. В случае, когда при помощи пилотных стимулов удастся достичь значимых результатов, они включаются в общую систему мотивации персонала на предприятии.

3. Индивидуальные. Эта группа объединяет в себе те способы, которые направлены на повышение мотивации отдельных работников. Чаще всего они применяются для стимулирования труда руководителей разного уровня, уникальных специалистов и небольших групп, объединенных на временной основе работой над проектом.

В практике работы выделяются такие виды мотивации персонала, как материальная и нематериальная.

Проводимые среди работающих россиян опросы подтверждают, что для большей части людей главным мотивирующим фактором остается оплата труда. Зарплата человека отражает его стоимость на рынке. И если человек считает, что за свой труд он получает несправедливо мало, мотивация его будет низкой и желания работать – никакого, вплоть до саботажа. Кроме заработной платы, являющейся постоянной составляющей, к материальным стимулам относят премиальную часть выплат. Это могут быть премии за конкретные результаты в определенные периоды – квартал, полугодие, год. Премию работник может получить в индивидуальном порядке или в составе коллектива, добившегося превышения плана или выполнившего порученный объем работы досрочно; надбавки сверх тех, что гарантированы некоторым категориям трудовым законодательством. Чтобы система материального стимулирования труда стала действенным инструментом повышения производительности, принципы распределения переменной части должны быть четкими и ясными, привязанными к конкретным оценочным параметрам. Отсутствие прозрачности при распределении денежного вознаграждения снижает мотивацию персонала и дестабилизирует коллектив [2, с. 37]. Результатом станет рост текучести кадров и снижение производительности труда.

Отсутствие финансовых возможностей не означает, что у руководства нет механизмов повышения мотивации персонала. Ни высокие зарплаты, ни премии не гарантируют стабильной и добросовестной работы. Мало того, с течением времени они начинают восприниматься как должное. Современные тренды управления мотивацией основаны на широком применении дополнительных нематериальных стимулов [8, с. 106]. Кроме комфортных физиологических и психологических условий труда и развитой корпоративной культуры, эксперты относят к действенным мотивирующим факторам: систему подарков и поздравлений, которыми отмечают знаменательные даты и события, происходящие в семьях работников; развитие и обучение, когда работодатель оплачивает дополнительное образование, посещение тренингов; оборудование мест отдыха, где сотрудники могут с комфортом выпить чашечку кофе, посидеть в спокойной обстановке; организация обратной связи, когда работникам предоставлена возможность высказать свое мнение руководителю, посоветоваться с ним; персонализация, означающая, что работнику за особые заслуги предоставляются персональные привилегии – отдельный кабинет или выделенное место на парковке перед офисом, табличка с указанием имени и должности на рабочем столе; льготы, предоставляемые всем сотрудникам. Например: соцпакет, оплата лечения и отдыха работникам и членам их семей, организация бесплатного питания, оплата транспортных расходов; корпоративные мероприятия – совместные поездки на природу, посещение профильных выставок, проведение спортивных состязаний между подразделениями.

Многие российские работодатели уверены, что квалифицированных специалистов легко заманить на работу социальными льготами. Исследовательский центр портала SuperJob провел исследование, которое показало, что сотрудники ценят, прежде всего, возможность учиться за счет работодателя, посещать тренинги и семинары, повышать свой профессионализм. Также было проведено исследование о возможности выбрать компенсационный пакет, вот что получилось в итоге: питание – 39%; полис дополнительного медицинского страхования – 41%; оплата связи – 22%; бесплатное посещение фитнес-клуба – 31%; проезд – 16%; беспроцентная ссуда – 16%; покупка продукции компании со скидкой – 3%; бесплатное обучение – 54%; льготные путевки – 11%; удаленная работа – 15%; свободный график – 20%; служебный транспорт – 11%; подарки – 1%; корпоративы – 3%.

Справедливо все же отметить, что одними грамотами сыт не будешь. Как правило, ключевые сотрудники, влияющие на доход и продажи, не станут довольствоваться грамотами, словами благодарности и именными ручками. Таким сотрудникам нужна финансовая мотивация. Они должны четко понимать, что достигнув результата, получают хороший процент. Можно часть компенсации сделать нематериальной, но полностью лишать финансового поощрения нельзя.

Не стоит сбрасывать со счетов не менее действенные факторы отрицательной мотивации, такие как: лишение премии; дисциплинарные взыскания; отказ от предоставления корпоративных льгот и компенсаций. При справедливом и обоснованном применении этими методами также легко добиваются соблюдения производственной и корпоративной дисциплины и субординации.

Разрабатывая комплекс мотивационных мероприятий, необходимо использовать опыт предприятий, работающих в вашей сфере и придерживаться следующих принципов [10, с. 157].

Система поощрений должна быть прозрачной и понятной, основанной на количественных оценках. Используйте четкие критерии оценки, общие для большинства сотрудников. Обеспечьте информационную доступность системы поощрений [3, с. 130], сведения о них должны распространяться оперативно на всех уровнях. Поощрения работники должны получать сразу после положительных результатов. Используйте в качестве мотивационного фактора не увеличение окладов, а выплату переменной части зарплаты – премий и бонусов. Размеры окладов и премий не привязывайте к занимаемым должностям – если работник стабильно показывает хорошие результаты, его вознаграждение должно быть большим. Выплата переменной части не должна восприниматься как обязательное дополнение к окладу, ее размер должен напрямую зависеть от трудового вклада работника. Используйте преимущества, которые дает система нематериального поощрения. Ее стимулы часто дают не менее весомые результаты, чем денежное вознаграждение. Персонализируйте поощрения, учитывая предпочтения, потребности, общую и национальную культуру сотрудника.

Библиографический список

1. Герчикова Е.З. Развитие деятельности посреднических организаций на региональных рынках // И помнит мир спасенный: Сборник

научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Отв. редактор Н.С. Яшин. 2015. С. 125–126.

2. Дерунова Е.А., Семенов А.С. Развитие методических подходов к оценке конкурентоспособности инновационной продукции в АПК // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2015. № 12. С. 37–39.

3. Золенко Г.В. Поиск резервов качества как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Наука и общество. 2014. № 2 (17). С. 130–133.

4. Игнатова Г.В. Причины возникновения резервов качества на промышленных предприятиях // Факторы успеха. 2015. № 2. С. 15–18.

5. Иноземцева В.В. Проблемы и перспективы использования человеческого потенциала в современных российских организациях // Экономические, институциональные и технологические проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики в условиях внешних вызовов: Материалы междунар. научно-практ. конф. Ред. коллегия: Н.С. Яшин, Т.С. Мельникова, С.Ю. Седова, А.А. Сытник. 2015. С. 93–94.

6. Казарин С.Н. Коммерческие инновации в оптовой и розничной торговле // И помнит мир спасенный: Сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор Н.С. Яшин. 2015. С. 128–129.

7. Клочков В.Н., Трегубов В.Н., Арсенов В.В. и др. Разработка теоретико-методологических основ логистических проблем в деятельности предприятий // отчет о НИР № 17В.03 от 30.01.2013 (Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.).

8. Крылова Н.Н. Тенденции развития торгового формата DIY // Инновации в науке. 2016. № 56-2. С. 106–113.

9. Макарова С.Н. Профессиональная социализация: исследование форм // Альманах современной науки и образования. 2008. № 10–1. С. 105–109.

10. Симонов А.В. Использование сценарного планирования как инструмента системы контроллинга в современных экономических реалиях // Саратовской области – 80 лет: история, опыт развития, перспективы роста: Сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. Ответственный редактор: Н.С. Яшин. 2016. С. 157–158.

MODERN WAYS OF IMPROVING THE WORK OF STAFF

E.O. Kutyrkina

*Russia, Saratov Socio-Economic Institute (branch)
of Plekhanov Russian University of Economics*

Abstract. The article discusses the fundamental theories of needs, analyzes the methods of their use in modern conditions. Describes the most popular methods of motivating the activities of staff in the conditions of modern market competition, and also presents new ways to increase employee productivity through the introduction of intangible motivation methods.

Keywords: motivation, needs, personnel management.

References

1. Gerchikova E. Z. development of activities of intermediary organizations in regional markets // and remembers the world saved: Collection of scientific works on the results of the International scientific-practical conference: in 2 volumes. Responsible editor N. S. Yashin. 2015. P. 125–126.
2. Derunova E. A., Semenov A. S. Development of methodological approaches to assessing the competitiveness of innovative products in agriculture // Economics of agricultural and processing enterprises. 2015. No. 12. P. 37–39.
3. Zolenko G. V. Search for reserves of quality as a factor of improving the competitiveness of the enterprise // Nauka i obshchestvo. 2014. № 2 (17). P. 130–133.
4. Ignatova G. V. Causes of quality reserves in industrial enterprises // Success factors. 2015. No. 2 (5). P. 15–18.
5. Inozemtseva V. V. Problems and prospects of using human potential in modern Russian organizations // Economic, institutional and technological problems of improving the competitiveness of the national economy in the context of external challenges: Proceedings of the international scientific-practical conference. Editorial Board: N. S. Yashin, T. S. Melnikova, S. Sedov, A. A. Sytnikov. 2015. Pp. 93–94.
6. Kazarin S. N. Commercial innovations in wholesale and retail trade // And remembers the world saved: Collection of scientific works on the results of the International scientific-practical conference: in 2 volumes. Responsible editor N. S. Yashin. 2015. P. 128–129.

7. Klochkov V. N., Tregubov V. N., Arsenov V. V. and others. development of theoretical and methodological foundations of logistics problems in the activities of enterprises // report on research № 17V.03 from 30.01.2013 (Saratov state technical University. Gagarina Yu.).

8. Krylova N. N. Trends of development of commercial DIY // Innovations in science. 2016. No. 56–2. P. 106–113.

9. Makarova S. N. Professional socialization: research forms // Almanac of modern science and education. 2008. No. 10-1. P. 105–109.

10. Simonov A. V. The use of scenario planning as a tool of controlling system in modern economic realities // Saratov region-80 years: history, development experience, growth prospects: Collection of scientific papers on the results of the International scientific-practical conference: in 3 parts. Responsible editor: N. S. Yashin. 2016. P. 157–158.

ОБРАБОТКА КАДРОВОЙ ИНФОРМАЦИИ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

И.Н. Махмудова, К.А. Миллер

*Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королева*

Аннотация. В статье рассматривается технология работы с кадровой информацией и документами при подборе персонала. Разработан и представлен для практического использования полный рабочий пакет документов, позволяющий планировать и эффективно осуществлять процедуру подбора кадров в организации.

Ключевые слова: персонал, подбор персонала, план подбора персонала, этапы подбора персонала, соискатель, интервью.

За последние несколько лет HR-сфера претерпела много изменений. Появление новых технологий кардинально меняет подход рынка и работодателей к подбору персонала, многие компании перестали относиться к планированию и управлению персоналом как к ежегодному единовременному событию. В условиях изменяющейся внешней среды и са-