

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

В. В. Федотова

Белорусский государственный университет; г Минск;

victoria.fedotowa@gmail.com;

науч. рук. – Л. Е. Тихонова, д-р экон. наук, профессор

Конкуренция и повышенные требования работников к условиям труда заставляют работодателей обращаться к вопросу о повышении эффективности труда работников. Статья посвящена такой функции менеджмента, как мотивация персонала. Автор дает собственное определение термину «мотивация», рассматривает факторы мотивации отдельных категорий сотрудников, а также уровень их удовлетворенности данными факторами. На основании проведенного анкетирования рассчитан индекс удовлетворенности персонала. Цель опроса – определить какие факторы оказывают влияние на определенные категории сотрудников. Подчеркивается значимость системы оплаты труда для большинства категорий работников. Обращено внимание на необходимость применения материальных и нематериальных инструментов мотивации сотрудников. Практическое значение исследования заключается в том, что предлагаемые рекомендации могут быть применены для разработки системы стимулирования персонала на предприятии.

Ключевые слова: мотивация персонала; индекс удовлетворенности персонала; мотивирующие факторы; грейдинг.

В настоящее время к организациям предъявляются повышенные требования, связанные с эффективностью их функционирования. В частности, возникают вопросы относительно качества задействованного персонала. Человеческий капитал является основным конкурентным преимуществом, высшей ценностью любого предприятия. Под мотивацией будем понимать систему создания у работников внутренних стимулов к труду, основанную на анализе и обеспечении баланса между потребностями работника и целями организации. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными. В зависимости от ситуации цели организации и потребности отдельного сотрудника могут различаться.

Основная задача руководства – удержание и мотивация ключевых сотрудников организации. Мотивация работников напрямую зависит от их удовлетворенности различными факторами. Удовлетворенность сотрудников отражает отношение к таким аспектам, как рабочая нагрузка, заработная плата, условия труда.

Нами было проведено исследование по определению удовлетворенности работников условиями труда, вознаграждением за труд и взаимоотношениями в трудовом коллективе, а также рассчитан индекс удовлетворенности персонала. Для расчета данного индекса воспользуемся следующей формулой:

$$D_j = \left(\frac{1}{1 - x_{jn} / 100} \sum_{i=1}^{n-1} a_i x_{ji} \right)^{1 - kx_{jn}}, \quad (1)$$

где j – индекс варианта ответа респондентов на вопрос относительно удовлетворенности j -ым фактором;

i – индекс варианта ответа респондентов на вопрос относительно удовлетворенности j -ым фактором;

n – общее число предусмотренных вариантов ответа на вопрос;

x_{ji} – доля респондентов, указавших i -ый вариант ответа для j -ого фактора;

a_i – весовой коэффициент i -ого варианта ответа;

k – нормирующий коэффициент (рекомендуемое значение $k = 0,001$) [1, с. 44].

Для всех факторов будем использовать одинаковую структуру коэффициентов: $a_1 = 1,0$; $a_2 = 0,6$; $a_3 = 0,4$; $a_4 = 0$; $a_5 = 0$.

Полученные результаты расчета представлены в таблице.

Таблица

Индекс удовлетворенности персонала мотивирующими факторами

Мотивирующий фактор	Индекс удовлетворенности, %		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
Содержание работы	70,91	58,61	62,46
Условия труда	69,33	71,85	67,65
Межличностные отношения в коллективе	64,47	68,59	58,50
Справедливая система оплаты труда	54,27	61,67	45,17
Перспективы карьерного роста	61,00	47,59	49,00
Признание и статус	74,32	61,33	56,82
Стабильность и определенность	67,52	49,89	47,17
Справедливость распределения работ	66,45	46,84	44,86
Эффективность работы предприятия	66,12	73,87	79,23
Участие в управлении предприятием	48,32	56,77	56,45
Влияние на результаты труда	69,89	46,18	64,18
Участие в собственности предприятия	41,56	56,98	59,12
Надбавки за повышение квалификации	67,51	49,67	48,45
Обучение и развитие за счет организации	69,85	72,87	52,39
Внешние социальные контакты	58,36	68,36	61,81

Источник: собственная разработка автора

Согласно представленным выше результатам, для руководителей в зону некоторой удовлетворенности попали такие факторы, как участие в управлении предприятием и участие в собственности предприятия. Для специалистов в зоне наименьшей удовлетворенности находятся сле-

дующие факторы: перспективы карьерного роста, стабильность и определенность, справедливость распределения работ, влияние на результаты труда; для рабочих – надбавки за повышение квалификации, справедливость распределения работ, справедливая заработная плата.

Отметим, что вопрос материального стимулирования является ключевым для большинства работников. Поэтому в первую очередь следует разъяснить сотрудникам, каким образом формируется их доход. Работники должны знать, при каких условиях они могут получить премию или бонус. Если по определенным причинам уменьшить заработную плату, то в качестве компенсации можно предложить дополнительные льготы, например, гибкий график или возможность выполнять работу удаленно от предприятия.

Также в ходе опроса выяснилось, что рассмотренная нами организация использует такие инструменты мотивации, как дополнительный отпуск, повышение квалификации, медицинское страхование, корпоративное обучение, премии и бонусы. Результаты анкетирования показывают, что заработная плата работников должна быть на 10-20 % выше, чем у конкурентов. Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что материальное стимулирование выступает весьма значимым фактором при выборе отдельным человеком организации для работы. Статистика показывает, что 30 % предприятий увеличивают заработную плату с целью удержания ценных кадров. Дополнительно за рубежом применяют такие долгосрочные материальные инструменты мотивации, как участие в прибыли компании, акции. На данный момент в Беларуси они не получили широкого распространения.

Установлено, что для стимулирования наиболее значимых для организации работников лучше использовать нематериальные методы мотивации. Общая черта талантливых сотрудников – стремление к достижениям. В этой связи после завершения очередного проекта им необходимы признание от окружающих, похвала и поддержка руководства. Дополнительно к факторам, которые мотивируют талантливых сотрудников, относят организацию рабочего места, места отдыха в офисе (игровые комнаты, мини-спортзал, зоны для чаепития), корпоративные мероприятия.

Отметим, что на каждую категорию персонала оказывают влияние определённые мотивирующие факторы. Как показал наш анализ, для руководителей наиболее значимыми факторами являются эффективность работы предприятия, признание и статус, внешние социальные контакты. Система оплаты труда, напротив, не столь значима. То есть по отношению к руководителям система оплаты труда не выполняет свои функ-

ции полностью. Поэтому значимым мотивирующим фактором будет выступать получение доли в бизнесе и бонусная система.

Для специалистов особенно важны такие факторы, как обучение и развитие за счёт организации, перспективы карьерного роста, условия труда. Для обучения можно организовывать мастерские по темам, предложенным сотрудниками [2, с. 132]. В ходе таких занятий сотрудникам начисляются баллы, которые являются основанием для рассмотрения его кандидатуры для продвижения по службе, получения дополнительного отпуска.

Справедливая система оплаты труда, надбавки за повышение квалификации, справедливость распределения работ – наиболее мотивирующие факторы для рабочих. Оплата труда, несомненно, выступает одним из главных мотивирующих факторов в случае, если она связана с итогами труда. Такую функцию выполняет грейдинг. Рабочий низшего грейда благодаря своим навыкам может иметь более высокий оклад, чем специалист, находящийся в грейде рядом стоящего порядка [3, с. 137].

Обобщая все выше сказанное, отметим, что факторы, влияющие на определенную категорию персонала, отличаются. Каждая категория сотрудников требует особого подхода в плане мотивации и стимулирования. Стандартные схемы и шаблонные подходы к вопросам стимулирования, увы, имеют крайне низкую эффективность. В связи с этим руководителям отечественных компаний стоит обратить внимание на предложенные нами методы мотивации, учитывающие специфику той или иной категории персонала. Грамотно выстроенная система стимулирования помогает решать ряд важных задач, включая привлечение новых сотрудников, сохранение ценных кадров, контроль затрат на рабочую силу, снижение издержек и повышение прибыли организации.

Библиографические ссылки

1. Балацкий Е. В. Факторы удовлетворенности жизнью: измерение и интегральные показатели // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2011. № 4. С. 42–52.
2. Барышева А., Киктева Е. Мотивация. СПб: Питер, 2014. 208 с.
3. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2012. 206 с.