

Менеджмент и маркетинг

магистрант

В.С. Тарасов

Белгородский университет
кооперации, экономики и права

ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В современном мире к организациям и предприятиям предъявляется все больше и больше требований от общественных групп. В связи с такими условиями, весьма актуально сформировать комплексную систему стимулирования человеческих ресурсов.

При формировании системы стимулирования необходимо учитывать несколько следующих принципов, свойственных современной рыночной экономике:

- 1) комплексность;
- 2) системность;
- 3) регламентация;
- 4) специализация;
- 5) стабильность;
- 6) целенаправленное творчество.

Принцип комплексности предполагает, что в процессе стимулирования труда необходимо рассматривать всесторонние факторы, такие как: материальные, технические, моральные, правовые, организационные, социальные и социологические.

Организационные факторы предполагают собой общие установки, такие как разграничение полномочий, установка целей и задач. Таким образом, при формировании рабочего процесса, устанавливается основа, от которой будет зависеть эффективность предприятия.

Технические факторы предполагают собой снабжение сотрудников всеми необходимыми и современными средствами производства.

Материальными факторами выступает: премирование, заработная плата, надбавки, другими словами все материальные инструменты материального стимулирования.

Что касается социальных факторов, то они включают стимулирование сотрудников путем предоставления социальных льгот и гарантий [4].

Моральные факторы – это комплекс мер, направленных на совершенствование моральных принципов внутри коллектива, формирование кор-

поративного духа. Это осуществляется путем верной кадровой политики, проведения неформальных мероприятий, использование моральных поощрений.

Физическими факторами выступают меры, сосредоточенные на здоровье и повышении работоспособности человеческих ресурсов.

Все вышеуказанные факторы являются необходимо применять в комплексном порядке, что должно положительно повлиять на качество функционирования организации в целом.

Принцип комплексности предполагает комплекс указанных мер в отношении всех сотрудников в целом. Данный подход улучшит качество функционирования предприятия, как целого сегмента, а не отдельно взятых единиц.

Следующий принцип именуется как системность. Приведенный принцип связан с принципом комплексности. Комплексность предполагает создание системы факторов стимулирования, а принцип системности выявляет противоречия в данных факторах. Функцией системности является устранение противоречий в сформированных факторах стимулирования, что в итоге сбалансирует политику стимулирования.

Принцип системности на практике можно понимать, как, например, взаимосвязь и баланс между качеством и эффективностью функционирования сотрудника. Так как расхождения и несовместимость факторов стимулирования может сказаться, как на эффективности, так и на качестве работы, что помешает наибольшей отдаче от рабочего.

Принцип регламентации представляет собой свод правил и норм, а так же контроль над этими правилами и нормами. Но следует разделять сферы работы сотрудников, которым требуется строгая регламентация их функционирования и сферами, где требуется более творческий подход, без жестких рамок контроля и правил. В тоже время, конкретный сотрудник должен иметь четкое представление о требованиях к нему. Так же необходимо устанавливать четкие критерии при оценке конечного результата. Данный перечень регламентации не должен подавлять творческий подход сотрудника, в некоторых случаях даже поощряться, именно таким способом можно побудить сотрудника к работе [3].

Принцип регламентации функционирования сотрудников должен выполнять следующие задачи:

1. Определение сферы работы, в которой будет работать сотрудник.
2. Обеспечение сотрудников необходимой информацией.
3. Распределение работ между отделениями организации по принципу рациональности.
4. Распределение должностных обязанностей между сотрудниками в зависимости от их квалификации, опыта и уровня образования.

В процессе формирования мотивационной модели, необходимо учитывать регламентацию результатов функционирования, которая характеризуется как:

1. Определение информации и показателей, дающих характеристику функционирования подразделений организации и отдельно взятых сотрудников в некую систему результатов.
2. Оценка результатов по каждому из показателей.
3. Формирование системы оценки деятельности сотрудника при его вкладе в общую систему результатов функционирования.

В итоге, регламентация занимает весьма важную позицию в процессе формирования мотивационной модели, так как при помощи данного принципа можно упорядочить систему стимулирования.

Следующий принцип – специализация. Указанный принцип предполагает распределение между отделами организации и отдельно взятыми сотрудниками определенных функций, следуя из принципа рациональности. Принцип специализации позволяет качественно повысить производительность деятельности.

Принцип стабильности предполагает слаженный коллектив, его постоянство, отсутствие текучести сотрудников, постановку целей и задач для рабочего коллектива. Изменения, происходящие в период деятельности организации, никаким образом не должны влиять на результаты тех или иных подразделений и сотрудников. Таким образом, можно избежать снижения качества деятельности предприятия.

Последний принцип основан на творческом подходе к работе сотрудника. Модель стимулирования должна включать данный принцип, так как с ее помощью сотрудник может создавать инновационные материалы, технологии и продукты, свойственные современным тенденциям.

Творческий подход может включать как моральное, так и материальное стимулирование, сотрудники будут понимать, что их грамотные инновационные подходы к трудовой деятельности смогут быть вознаграждены. А организация будет получать конкурентоспособные идеи, что наилучшим образом скажется на ее деятельности.

В процессе формирования модели стимулирования, следует включать принцип гибкости. Применение гибких систем мотивации предполагает сотруднику перечень гарантий, таких как: заработная плата, карьерный рост, льготы, уровнем знаний и т.д., и в тоже время регулировать уровень заработной платы и премий в зависимости от личностных достижений в работе, а так же от результатов функционирования компании в целом [4].

На сегодняшний день, гибкие системы стимулирования получили широкое распространение в мировой практике, особенно в развитых странах. Это и индивидуальное премирование за выполнение тех или иных

функций в наиболее эффективных проявлениях, надбавки к заработной плате в зависимости от стажа, опыта, уровня знаний, а так же гибкие системы социальных льгот. Гибкая система должна носить более индивидуальный характер, нежели глобальный, в целях формирования более глубокой системы мотивирования персонала.

Исходя из опыта отечественных предприятий, можно выделить несколько проблем, связанных с процессом формирования механизма стимулирования работников[5]:

- 1) слабо развитая гибкость механизма формирования заработной платы, недостаточное внимание на изменение качества и эффективности отдельных сотрудников;
- 2) отсутствие персональной оценки трудовой деятельности сотрудника;
- 3) несправедливая и необоснованная система оплаты труда практически всей группе сотрудников
- 4) недовольство персоналом в уровне заработной платы, а так же в методах ее формирования.

Все вышеуказанные проблемы вполне возможно решить, используя опыт отечественных и зарубежных организаций, ведущих инновационную деятельность в системе становления механизма стимулирования персонала.

В процессе формирования системы стимулирования, оплата труда занимает основную роль. Из этого следует, что при начислении заработной платы стоит использовать несколько принципов:

1. Уровень оплаты труда должен устанавливаться на основе выполненной работы, достигнутых целей, качества выполнения непосредственных обязанностей.
2. При выполнении целей и задач, со стороны сотрудника, необходима материальная заинтересованность, в целях достижения наилучшего результата.
3. Оплата труда должна не ограничиваться жесткими рамками.
4. Необходимо проводить индексацию заработных плат на уровне инфляции.
5. Рост производительности функционирования сотрудниками, должен опережать рост заработной платы.
6. Способ и система начисления оплаты труда должна быть прозрачной и понятной для сотрудников.

Непосредственно, процесс формирования заработной платы должен включать в себя ставку, надбавки, премии, оклады и другие формы материального вознаграждения.

Важнейшим фактором функционирования сотрудника, который ока-

зывает прямое влияние на успех организации, является четкая связь оплаты труда с полученными результатами. В результате, сотрудник получает стимул для более продуктивной деятельности. Рабочий получает возможность удовлетворять свои потребности в зависимости от качества и количества своей работы. Так же работодателю необходимо отказаться от максимальной «цифры» заработной платы, именно данный шаг даст максимальный КПД от рабочего.

В итоге, можно сформировать представление о том, каким образом необходимо начислять заработную плату сотруднику. Оплата труда должна состоять из нескольких частей, включать ставку, надбавки, процент от реализации, если это сфера услуг и продаж, премии за высокие результаты и качество выполняемой работы. Стоит отметить, что сотрудник должен понимать, каким образом происходит начисление премий, надбавок, доплат. Таким образом, он будет знать, почему его заработная плата уменьшается или увеличивается, на чем стоит сосредоточить внимание, для получения необходимого результата.

Немаловажным моментом нужно считать связь качества и эффективности труда с уровнем заработной платы, именно такая связка позволит одновременно удовлетворять потребности организации и сотрудника наиболее эффективным образом. Так как рабочий получает оплату труда в зависимости от своих возможностей, а организация несет издержки на оплату труда, пропорционально результату. Оплата труда не должна иметь верхнюю планку, таким образом, рабочий сможет реализовать себя больше, а организации сможет не нанимать дополнительные кадры, что существенно снизит издержки на функционирование предприятия [4].

В заработную плату стоит включать такие надбавки, как уровень квалификации, опыт, выслуга лет, объем работы, уровень сложности, ответственность.

При любой системе оплаты труда, сотруднику необходимо гарантировать минимальную ставку оплаты труда, так как ввиду различных обстоятельств выплаты в виде надбавок, премий, доплат могут быть ограниченными. Сотрудник должен знать, что при выполнении своих обязанностей в рамках минимума, он сможет принести домой определенную сумму средств, на которую он сможет выполнить минимум своих потребностей и своей семьи.

После развала СССР, новая система оплаты труда так и не стала полностью сформированной, что является большой проблемой в современных рыночных условиях. Большинство организаций используют примитивные системы оплаты, что приводит только к текучести кадров, и исключению высококвалифицированных кадров. Но существуют организации, которые смогли перейти на новый уровень формирования заработной платы.

Инновационность механизма формирования оплаты труда заключается в создании дополнительного фонда заработной платы (ДФЗП). Приведенный фонд подразумевает основную функцию стимулирования. Начисление происходит цехам в размере 30% за выполнение плана, а так же отделам, ведущих реализацию продукции по заключенным договорам в размере 20%. Формирование ДФЗП зависит от коэффициента качества, основанного на отчетных данных, которые предоставляет отдел управления технического контроля [5].

Информация и данные по качеству формируется исходя из количества бракованной и не бракованной продукции, соблюдения или отклонения от принятых технологий и т.д. На основе этих данных ДФЗП уменьшается или увеличивается в отношении как целого штата сотрудников или отдельно взятого работника.

Расчет ДФЗП в отношении отдельно взятых сотрудников формируется с помощью коэффициента трудового участия (КТУ), который базируется на основании тарифной ставки сотрудника. Данный коэффициент получил широкое распространение в зарубежных странах с развитой рыночной экономикой.

Тарифные ставки формируются на основе нормы труда, которые устанавливаются при помощи актуальной системы автоматизированного проектирования, вследствие чего устанавливаются обоснованные нормы.

Указанная система начисления заработной платы является гибкой, что мотивирует сотрудников к получению качественных результатов своей деятельности.

Сегодня можно выделить три основные системы организации и оплаты труда, получивших мировое распространение: японская, евро-американская и китайская.

В японской системе, должность и уровень заработной платы имеет четкую связь с возрастом сотрудника. Данная система является исторической, которая распространена на территории Японии на протяжении многих лет. Японская система предполагает систему пожизненного найма. Выпускники колледжей, школ, вузов трудоустраиваются в одну фирму на протяжении всей жизни, а организация контролирует своего потенциального сотрудника в процессе обучения. Минусом данной системы можно считать, что молодые сотрудники не могут себя реализовать, предложить работодателю большее, чем от него хотят, несмотря на то, что сотрудник может обладать высокой степенью профессионализма. Так же и с сотрудниками, которые работают в организации большой период времени, они не заинтересованы в получении наилучшего результата.

Евро-американская система основана на связке занимающей должности и оплате труда со стажем работы в данной организации. Различие от

японской модели состоит в том, что сотрудники, которые занимают должность, не свойственную их профессионализму, обычно увольняются. Но в целом, мотивационный подход к сотрудникам также отсутствует. Главным критерием системы является, что сотрудник должен соответствовать занимаемой должности, условие повышения заработной платы может выполняться только, если увеличивается стаж и должность сотрудника.

В китайской системе преобладает дифференцирование сотрудников по результатам экзаменов. В результате таких экзаменов, сотрудники получают свойственную квалификацию или разряд. Однако присвоение квалификаций осуществляется по результатам прежних результатов деятельности, что может противоречить результатам деятельности в данный момент. В Китае оценивается сложность выполнения работы, а не ее качество. Такая система так же не является стимулирующей.

На сегодняшний день, в современных отечественных организациях начали появляться целые отделы, которые занимаются формированием и становлением мотивационной политики, системы оплаты труда. Такая система предполагает применение нескольких методов вознаграждения сотрудников.

Компенсационная политика – это внешняя система вознаграждения сотрудников в соответствии их результатов деятельности. Когда проводится разработка системы денежного вознаграждения, происходит создание компенсационного пакета.

Разработка компенсационного пакета носит стратегический характер в проведении кадровой политики. Вопросом разработки компенсационного пакета занимается менеджер по персоналу.

Данная система актуальна в современных рыночных отношениях Российской Федерации, особенно при развитии новейших организаций, где не сложилась традиционная система оплаты труда и мотивирования.

В американских крупных корпорациях, таких как: «Форд», «GM», существуют другие методы мотивации. Множество систем мотивирования связаны с материальными формами стимулирования. И, следовательно, применяются аналитические системы заработной платы. Такая система оплаты труда характеризуется дифференциальной оценкой в балльной системе, зависящей от сложности выполняемых функций, квалификации сотрудника, условий функционирования и т.д. При этом часть зарплаты, выдающейся в качестве награды, может составить до 1/3 от суммы зарплаты. Так же сотрудники учувствуют в распределении прибыли, для этого создаются кружки, в которые входят как рабочие, так и администрация, где обсуждаются и применяются решения по производственным задачам и материальном стимулировании сотрудников.

Формы материального поощрения могут выступать и в виде подар-

ков. Например, в британской фирме «BritishTelecom» награждают сотрудников, проявивших качественный подход к своим задачам, путевками и ценными подарками.

Одной из наиболее распространенных форм мотивации, нашедшей применение, как на отечественных организациях, так и в зарубежных, является внедрение гибких графиков работы. В экспериментальном порядке, в 90-х годах в Англии, внедрили систему труда, которая позволяла сотрудникам работать как на месте трудоустройства, так и дома, в зависимости от условий трудоустройства и текущих задач в организации. Так, по адресу непосредственного функционирования организации, сотрудники проводили планерки, постановки целей и задач, сдачи отчетных документов различными отделами и т.д.

Следует выделить еще один метод мотивации, предполагающий создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно указать американскую компанию «DigitalEquipment», где данные группы созданы в управлении общего учета и отчетности, которые входят в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Такие группы занимаются вопросами решения таких задач как: проведение совещаний, планирования рабочей модели, приема на работу новых сотрудников, осуществляют деятельность по координации с другими отделами. Члены таких групп учувствуют в совещаниях топ менеджеров компаний.

Каждая из фирм использует наиболее эффективный и удобный способ поощрения сотрудников в зависимости положения организации. В основном, организации используют несколько форм поощрения, объединённых в следующие группы:

Первая группа:

- ценные подарки;
- моральные поощрения (благодарности, почетные грамоты и т.п.);
- отгулы и внеплановые отпуска.

Вторая группа:

- создание доски почета;
- награждение памятными сувенирами.

Третья группа:

- предложение сотрудникам учувствовать в прибыли;
- продажа акций сотрудникам.

В Японии, Европе и Америке, система стимулирования в инновационных ключах пока не развивается. Японские сотрудники получают стабильную заработную плату, с возвратом заработная плата повышается вместе с должностью. Но минусом такой системы является субъективная оценка профессионального потенциала, другими словами, профессионализм не влияет на количество вознаграждения, что пагубно влияет на раз-

витие молодых сотрудников. В американской модели одной из важнейших потребностей является потребность в достижении успеха, получении существенной прибыли и уважения коллектива. Такая система так же имеет недочеты, так как должность и зарплата напрямую зависят от стажа, что подавляет мотивацию молодых сотрудников к росту профессионализма, но не в такой мере, как в Японии.

В России, крупные инновационные компании создают целые отделы по мотивированию персонала. Такие отделы занимаются не только формированием и становлением мотивационной политики, но и исследованием мотивирующих факторов. Такими организациями являются «Яндекс» и «Мейл групп».

Все же для большинства сотрудников, материальная мотивация является важнейшей. Для одной части сотрудников материальные средства служат для удовлетворения первичных потребностей, другие удовлетворяют потребности в уважении и признании, путем материального благосостояния.

В результате, система стимулирования является важнейшей составляющей частью управления персоналом. Формирование мотивационной системы включает спецификаций, зависящих от отраслевой принадлежности организации, экономических и политических ситуаций конкретной страны. Но также необходимо проводить комплексную политику по формированию и оценке эффективности системы мотивации и стимулирования деятельности персонала, в целях увеличения конкурентоспособности данного предприятия.

Библиографический список

1. Ахмедов А.Э., Ахмедова О.И. Сравнительный анализ организации оплаты труда работников в зарубежной и отечественной практике // Территория науки. 2014. Т 5. №5. С. 88–91.
2. Мыча С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях// Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях: Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2013. С. 74–77.
3. Осадчая С.М., Папанова С.Ю. Управление карьерой персонала: учеб. пособие – Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. 292 с.
4. Папанова С.Ю. Практика взаимодействия науки, бизнеса и высшей школы в современном экономическом пространстве // Актуальные проблемы инновационного развития экономики: материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского

состава и аспирантов. 9-10 апреля 2014 года: в 5 ч. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2014. Ч. 2. С.224–226.

5. Папанова С.Ю., Дьячкова Е.Н. Репутационный менеджмент: учеб. пособие. Белгород: Издательство БУКЭП, 2016. 266 с.

6. Папанова С.Ю. Особенности планирования карьеры молодых специалистов в контексте выстраивания стратегии гибкой ориентации в профессиональной среде с целью повышения конкурентоспособности выпускника вуза // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. №3(55). С. 193–199.

7. Шарова Е.Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации [Электронный ресурс]-<http://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-funktsionirovaniya-organizatsii> – статья в интернете.

8. Щетинина Е.Д., Кравченко Л.Н., Слабинская И.А. Формирование механизма управления интеллектуальным капиталом промышленного предприятия: монография. Белгород: Изд-во БГТУ, 2007. 176 с.

Рекомендовано кафедрой
маркетинга и менеджмента
БУКЭиП

магистрант
А.А. Николаенко,
магистрант
Я.Ю. Цуркина
Белгородский университет
кооперации, экономики и права

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕСТОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

На сегодняшний день эффективная реализация системы высшего образования студентов предусматривает использование современных педагогических технологий. Использование системы использования тестирования позволяет рационально организовывать самостоятельную работу в семестре и регулярно отслеживать результаты работы обучающихся.

Главной технологией при проведении практических занятий являются тестовые технологии.

Тестовые способы контроля все чаще используются сегодня в учебном процессе при проведении промежуточного и текущего контроля. Одним из преимуществ тестовой системы является ее объективность, динамичность, возможность детального контроля знаний студентов. Тестирование позволяет более рационально использовать время, охватить боль-