

УДК 658.36

Аспекты мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности

Минченко Л.В., Помников И.В.
lidia2505@mail.ru

Санкт-Петербургский Национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики

В статье рассмотрены проблемы мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности. Предложены элементы построения системы мотивации.

Ключевые слова: мотивация, материальное стимулирование, оптимизация корпоративной структуры.

Многие специалисты в области управления персоналом знакомы с большим количеством различных теорий мотивации, однако, до сих пор нет универсального подхода к этой проблеме.

Мотивация сотрудников — один из главных инструментов повышения производительности труда обеспечивающих рост конкурентоспособности предприятия. В условиях плановой экономики работники отдавали организации (и обществу в целом) значительно больше, чем получали за свой труд, что приводило к демотивации, снижению качества продукции. Рыночная экономика предоставляет гораздо больше возможностей для гармонизации взаимоотношений предприятия и работников.(1)

Под мотивацией понимается побуждение людей к определенной деятельности, направленной на достижение целей организации; соответственно, собственное побуждение работника к достижению личных целей называется самомотивацией. Традиционно выделяются две группы стимулов к труду. «Внутренние» — связанные с удовольствием, которое человек получает от самого процесса трудовой деятельности, достижения запланированного им результата. «Внешние» — связанные с тем, что человеку предоставляет компания: заработная плата, премиальные выплаты и награды, дополнительный отпуск, карьерное продвижение, признание и уважение руководства и коллег.

Для построения систем мотивации, пригодных для практического использования руководителями, можно предложить следующие элементы: материальное стимулирование; карьерный и профессиональный рост; признание достижений; оптимизация корпоративной культуры. (2)

Уровень оплаты труда (включая премирование и социальный пакет) — наиболее важный для сотрудников фактор, который влияет на производительность и лояльность людей. На предприятиях пищевой промышленности используются следующие виды материального стимулирования:

1. Заработная плата.

А) Основная часть — фиксированный оклад (выплачивается в полном объеме при условии отсутствия грубых нарушений трудовых обязанностей).

Б) Дополнительная часть, которая включает: ежемесячные премии; надбавки за профессиональное мастерство; доплаты (за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу); оплата совместительства; доплаты кормящим матерям; доплаты за руководство отделом/ бригадой; компенсация неиспользованного отпуска; доплаты молодым специалистам; доплаты за использование личного автотранспорта и т.д.

2. Бонусы — разовые выплаты, размер которых (10–50% от основного оклада) зависят от: стажа работы; размера оклада; общих результатов работы отдела; личного вклада каждого сотрудника.

Кроме выше сказанного, применяются следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, за индивидуальные заслуги, за выслугу лет и целевые. К целевым бонусам относятся выплаты за отказ от курения, отсутствие больничных, постоянные занятия спортом и т.п.

3. Участие в прибыли — этот вид поощрения, который распространяется на топ-менеджеров и специалистов по продажам (поскольку их работа оказывает влияние на прибыльность предприятия в целом). В зависимости от финансовых успехов предприятия, формируется целевой фонд (в который отчисляется процент от прибыли). Размер вознаграждения (устанавливается в процентах от основной заработной платы) зависит от уровня, который эти сотрудники занимают в иерархии компании.

4. Дополнительные выплаты для персонала отделов продаж и сбыта — инструмент, который призван стимулировать сотрудников к поиску новых рынков сбыта продукции компании, путей максимизации прибыли. К ним относятся выплаты, компенсирующие личные расходы сотрудников, лишь косвенно связанные с трудовой деятельностью. Например, в некоторых компаниях возмещают командировочные расходы, не только для самого работника, но и для его супруга или супруги.

Интересен опыт японских предприятий. Оплата труда в Японии зависит от трех факторов: трудового стажа работника, его возраста («жизненных пиков») и результатов деятельности организации. Учет этих факторов актуален и для российского рынка труда:

А. Дополнительные выплаты за стаж работы (10–35% от установленного оклада). Предполагается, что проработав в организации более двух лет, люди

начинают трудиться гораздо эффективнее, принося значительную прибыль. Решение о повышении заработной платы сотрудника принимает его непосредственный руководитель (важным условием является — отсутствие дисциплинарных взысканий).

Б. Привязка уровня оплаты труда к «жизненным пикам» работника (например, окончание университета, поступление на работу, свадьба, рождение ребенка, аренда или покупка жилья и др.). Каждое значимое событие в жизни человека, как правило, сопровождается ростом затрат. Если при этом его расходы существенно превышают доход, это может привести к снижению производительности труда, что, в свою очередь, отрицательно скажется на финансовых результатах деятельности организации. HR-специалистам необходимо тщательно отслеживать все «пики» в жизни каждого работника. Решение о дополнительных стимулирующих выплатах в связи с изменившимися жизненными обстоятельствами принимают непосредственный руководитель совместно с сотрудниками отдела кадров.

В. Учет финансовых результатов деятельности организации при определении уровня вознаграждения работника. В некоторых подразделениях российских компаний используется система так называемых «плавающих окладов» (привязанных к финансовому результату). В этом случае, оклад руководителей отдельных подразделений зависит от показателей, на выполнение которых они могут оказывать влияние: динамика себестоимости продукции, объем производства, номенклатура и др.

Применяя с традиционными российскими видами стимулирования элементы японского подхода, можно добиваться следующих результатов: максимальной загрузки производственных мощностей; интенсификация работы по поиску и привлечению новых заказчиков; повышение личной ответственности каждого сотрудника за результат своего труда

Поскольку на предприятиях трудятся работники разного возраста и квалификации, находящиеся на различных этапах карьеры, система мотивации должна включать в себя комплекс различных инструментов. Например: конструктора в большей степени интересует высокое качество разрабатываемого им продукта или технологии; топ-менеджера — престиж организации, ее положение на рынке и его участие в прибыли предприятия и т. д. Основными потребностями специалистов, находящихся на этапе становления карьеры (25–30 лет), являются: самоутверждение, достижение независимости и обеспечивающий нормальную жизнь уровень оплаты труда. Со временем приоритетность потребностей меняется: более значимыми становятся здоровье, высокий уровень оплаты труда и возможности для самовыражения, безопасность и стабильность. Очевидно, что использование унифицированных корпоративных инструментов мотивации не обеспечит высокую эффективность управления.(2)

Следующим важным элементом системы мотивации является подсистема карьерного и профессионального роста. Основными инструментами здесь

выступает целенаправленная работа по созданию кадрового резерва и планирование карьеры.

Планирование карьеры может начинаться с совместного обсуждения и согласования руководителем и сотрудником карьерных ожиданий. Руководителю важно понять, кем видит себя сотрудник через какое-то время (например, через 2–3 года), какие области для него перспективны.. необходимо дать сотруднику ясное понимание того, какими знаниями, навыками и компетенциями необходимо обладать перспективному претенденту на предлагаемую позицию. Для того чтобы определить, что не хватает сотруднику сейчас и где лежит область его совершенствования, необходимо проведение оценки или аттестации персонала. Здесь работа над созданием «карьерного дерева» перекликается с вопросами обучения и развития персонала.

На этом этапе целесообразно обсудить готовность сотрудника к обучению и участию в различных проектах, смежных областях, что важно с точки зрения его развития. Подобный подход демонстрирует сотруднику заинтересованность компании, ее внимание к волнующим работника вопросам роста. Однако, необходимо минимизировать риски, связанные с завышенными ожиданиями сотрудника и не подкрепленными ничем обещаниями руководства. Параллельно должна разрабатываться система работы с кадровым резервом, включающая в себя механизм отбора высокопотенциальных сотрудников. Оценка персонала, и составление индивидуальных планов развития с последующей их реализацией являются для сотрудника подтверждением его потенциала. Руководство организации должно представлять вектор развития компании по отношению к карьерным перспективам работников — какие вакансии будут появляться, когда, где и как будет расти организация и какие требования возникнут к сотрудникам в перспективном периоде, исходя из выбранной стратегии и целей развития компании.

Третьим элементом системы мотивации должно стать признание достижений. Работа над этим блоком должна предусматривать: разработку номинаций и критериев достижений сотрудников; выбор каналов коммуникации для широкого информирования о достижениях сотрудников;

К нематериальным стимулам можно отнести:

1. вознаграждения-признательности: вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года». Обязательно вручение значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;

2. вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Заключительное звено в цепи действий по выстраиванию системы мотивации — внимание к корпоративной культуре организации. Корпоративная культура — один из самых эффективных механизмов

привлечения и мотивации сотрудников. Принципиальное значение имеет не только сама культура, формирующая всеобъемлющий контекст внутренней жизни организации, но и совпадение внутренних ценностей, установок и ожиданий индивидуума с корпоративной культурой организации. Корпоративная культура влияет на такие важные элементы мотивации, как морально-психологический климат в коллективе, модель взаимоотношений между людьми, способы реализации власти, неформальные стандарты поведения, отношение к новичкам. (3)

Механизмы воздействия на корпоративную культуру весьма сложны, ее изменения медленны, но в ее формировании можно выделить несколько ключевых общих этапов, которые необходимо учитывать при работе над системами мотивации. Определение миссии и базовых ценностей организации. Именно внимание к миссии, донесение ее до каждого сотрудника организации, понимание целей организации, отдела, индивидуума позволяет повысить мотивацию сотрудников. Формулирование стандартов поведения членов организации. Формирование традиций организации и ее символики. Следует отметить, что внешняя атрибутика корпоративной культуры не определяет ее тип, а развивает и укрепляет лежащие в ее основе ценности, разделение которых членами организации мотивирует их. (4)

Таким образом, построение системы мотивации предусматривает на практике внимание к четырем основным моментам, но не исчерпывается ими. В данной статье предложены лишь основные направления работы руководителя, решившего оптимизировать подходы к мотивации сотрудников, рассматривая ее, как инструмент повышения конкурентоспособности организации.

Список литературы:

1. Филина Ф.Н. «Наиболее эффективные методы мотивации персонала»// Электронный ресурс//

http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html

2. Круглова Л.И. «Мотивация персонала» //Электронный ресурс//
<http://likn.ru/статьи/мотивация-персонала>

3. Кристофор Д. «Мотивация и системный фактор» //Журнал «Кадры предприятия»// выпуск № 10, 2011. – 112 с.

4. Якуба В., Дворцевая В. «Этика корпоративной культуры — это не догма, а руководство к действию!»// Журнал «Кадры предприятия»// выпуск № 16, 2012.- 112 с.

Aspects of motivation of the personnel at the enterprises of the food industry

Minchenko L.V., Pomnikov I.V.
lidia2505@mail.ru

St. Petersburg National research university of information technologies, mechanics and optics

In article problems of motivation of the personnel at the enterprises of the food industry are considered. Elements of creation of system of motivation are offered.

Keywords: motivation, material stimulation, optimization of corporate structure