

УДК 331

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В РАЗРАБОТКЕ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Блинова Марина Георгиевна

преподаватель
Российский государственный профессионально-педагогический
университет, Екатеринбург

author@apriori-journal.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы организации и управления трудовой мотивацией, которые являются ключевыми в профессиональных компетенциях менеджера по работе с персоналом. Мотивация труда является важной составляющей процесса управления персоналом современных предприятий, и эффективное и позитивное влияние на производительность труда способен оказать только комплексный подход к вопросам мотивации, поэтому менеджер по работе с персоналом должен владеть существующими методиками и способами вознаграждения персонала, которые являются стимулами к трудовой и творческой деятельности.

Ключевые слова: HR-менеджер; управление персоналом; методы мотивации; кадровая политика; трудовая мотивация; компенсационный пакет; демотиваторы; социальный пакет; карьерный рост; корпоративная культура; комплексный подход к управлению мотивацией.

THE ROLE OF HR-MANAGER IN THE DEVELOPMENT OF COMPLEX APPROACH TO THE MANAGEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION

Blinova Marina Georgievna

lecturer

Russian State Vocational and pedagogical University, Yekaterinburg

Abstract. The article deals with the organization and management of labor motivation; it is the key to the professional competence of the manager of Human Resources. The labor motivation is an important component of human resource management of modern enterprises, and the effective and positive impact on the productivity of labor is able to provide only a comprehensive approach to the issues of motivation, so the manager of HR must own existing of methods and ways to reward staff who are incentives for employment and creative activities.

Key words: HR-manager, personnel management; methods of motivation; personnel policy; work motivation; the compensation package; demotivators; social package; career; corporate culture; an integrated approach to the management of motivation.

Современную систему управления персоналом невозможно рассматривать отдельно от такой важной составляющей, как мотивация труда. Если организация заинтересована в длительном и успешном существовании, то она серьезно относится к вопросам управления персоналом и старается разработать собственную систему стимулирования и мотивации сотрудников.

Формально, все методы мотивации подразделяются на две группы: материальные и нематериальные. Но только комплекс мер, сведенных в

единую систему стимулирования труда, способен в должной степени оказать позитивное влияние на эффективность труда, что и является главной целью кадровой политики компании.

Работник должен знать цели, ощущать значимость своего труда, должен иметь оборудованное рабочее место; руководство должно создать условия труда, чтобы работник мог наиболее эффективно выполнять свои обязанности; требования к работнику должны быть ни завышены и ни занижены. Самоотдача персонала, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяется их собственным желанием трудиться в полную силу, настроен на работу, в основе которого лежит трудовая мотивация.

Именно состояние рабочей среды оказывает основное влияние на трудовую мотивацию работников. От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям, работника, преимущественно, и зависит его трудовая мотивация.

Трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками, пусть даже, самого широкого компенсационного пакета. В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в компании.

Базовую основу для поддержания на должном уровне мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета. Отечественные компании, исходя из того, что компенсационный пакет должен создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников.

Он должен учитывать компенсационный пакет конкурентов или тех компаний, которые потенциально могут рассматриваться работниками как альтернативное место работы. Необходимо знать какой компенсационный пакет может быть предложен сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации.

На многих предприятиях России преобладает позиция руководства, когда проблема усиления трудовой мотивации персонала сводится исключительно к вопросам оплаты труда. Но попытки свести всю работу по мотивации персонала к созданию особенно эффективной системы оплаты труда часто не приносят ожидаемых результатов. Это происходит не потому, что такой системы создать нельзя, а потому, что нельзя все многообразие средств воздействия на трудовую мотивацию персонала свести лишь к оплате труда и материальному стимулированию. Деньги – это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Не случайно, лучшие компании за рубежом и у нас в стране отличаются широким разнообразием средств воздействия на трудовую мотивацию.

Возможное содержание компенсационного пакета состоит из материальных и нематериальных стимулов. К способам материального стимулирования относятся: заработная плата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, участие в акционерном капитале; оплаченный отпуск, оплата кратковременной/долговременной нетрудоспособности, пенсии, обеспечение работников рабочей одеждой и обувью; оплата транспортных расходов; доплаты на питание; оплата питания; компенсация расходов на образование; предоставление беспроцентных кредитов; загородные поездки, оплачиваемые компанией; различные формы страхования работников и членов их семей; оплата медицинского и стоматологического обслуживания работников; машина, предоставляемая компанией.

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная

работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников. Речь идет о внутриорганизационной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию: организация работы, разнообразие навыков, законченность выполняемых заданий, значимость и ответственность работы, самостоятельность работника, материальное стимулирование, связь оплаты и результатов, моральное стимулирование. Менеджер должен представлять наиболее значимые для работника ценности и уметь их ранжировать соответственно ситуации: финансовое благополучие; ответственность перед командой (коллективом); интересы компании (предприятия, организации); карьерные перспективы; интересы самого работника.

Прежде чем планировать работу по управлению мотивацией, следует определить, что не устраивает в существующей мотивации персонала. Эту информацию можно взять из анкетного опроса с целью выявления причин снижения удовлетворенности персонала своей работой или из материалов экспертного опроса с целью выявления демотиваторов.

Под демотиватором, понимается фактор, в наибольшей степени снижающий готовность работника к высокой самоотдаче в интересах компании. Лучшие западные компании регулярно (не реже раза в год) проводят опрос своих сотрудников по ключевым вопросам, связанных с их трудом. Изучение удовлетворенности персонала своей работой призвано найти возможности укрепления их мотивации и повышения их готовности к сотрудничеству с администрацией. Определение степени

удовлетворенности персонала своим трудом и местом работы является важнейшим индикатором состояния трудовой мотивации персонала.

В число демотиваторов, которые чаще всего называют работники российских организаций, кроме низкой зарплаты чаще всего попадают такие факторы, как плохие условия труда и быта, недостаточная информированность персонала, нечеткость поставленных руководством целей, неуверенность в завтрашнем дне, низкий уровень социальной защиты. Но, безусловно, список факторов, негативно влияющих на мотивацию персонала, у разных компаний может заметно различаться.

Целенаправленное воздействие на трудовую мотивацию подчиненных является важнейшим направлением работы с персоналом. Социальный пакет играет достаточно важную роль в системе стимулирования. Это организация питания сотрудников, оплата проезда к месту работы, дополнительная медицинская страховка, дополнительное негосударственное пенсионное страхование, оплата обучения сотрудника, оплата найма жилья, предоставление ссуд, скидки на продукцию или услуги компании, оплата отдыха или организованных занятий спортом, компенсация за ненормированный рабочий день, компенсация за использование личного автомобиля и средства связи.

Достаточно прогрессивна и интересна такая форма, как «Банк отпусков». Она аккумулирует в себе дни планового отпуска, часы переработки, отгулы и прочее. Это позволяет работнику самому планировать свой отдых и максимально полезно для себя использовать выходные дни.

Немаловажным условием для повышения эффективности стимулирования являются видимые перспективы карьерного роста сотрудника. Изменения в статусе сотрудника не обязательно должны быть значимыми в должностной иерархии компании, это может быть повышение статуса в рамках одной должности, что само по себе является признанием заслуг сотрудника и не влечет за собой заметного повышения в заработной плате. Также распространен вариант перемещения сотрудника с

предварительным обучением. Формируя четкую, систему мотивации труда, специалисту службы персонала необходимо предпринять определенные шаги.

Во многих фирмах и организациях существует система штрафов, но более эффективно действует система поощрений за дополнительно выполненную работу. Штрафы противоречат трудовому кодексу, хотя многими руководителями широко используются.

Для российских организаций характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег. Особое внимание уделяется стимулированию нематериального характера, создавая гибкую систему льгот для работников, признание ценности работника для организации, творческая свобода работника, ротация кадров, использование скользящего графика, неполной недель, работы на дому, установление скидок на продукцию компании.

Особенно актуальным такие мотивационные технологии являются для социальной сферы, которая сама по себе обладает определенной спецификой. Это сфера производства услуг, а, следовательно, услуга как товар имеет свои специфические характеристики. Она предоставляется не в прок, а по необходимости, по мере нуждаемости в ней, а оценить качество ее, зачастую невозможно сразу, а только по истечению времени. Это отражается на системе подготовки сотрудников, на их навыках и компетенциях, а, так же на их отношении к мотивации.

Для российских организаций актуальными являются следующие типы вознаграждений: медицинское страхование – обследование и обслуживание не только работников, но членов его семьи; стоматологическое страхование; аккумуляция сбережений на случай исключительных медицинских обстоятельств; возможность компании увеличить оплачиваемый период по временной нетрудоспособности и включить это в пакет льгот: страхование жизни работника и членов его семьи; помощь в обучении и дополнительном образовании; в усыновлении детей; помощь

родителям в воспитании детей; помощь работникам в уходе за престарелыми родственниками; расширение периода сохранения рабочего места за работником в случае необходимости ухода за больными членами семьи или в связи со смертью родственников; предоставление гибкого графика работы; предоставление возможности работать дома.

Современные российские фирмы все шире стали использовать такие стимулы, как: премии; система участия в прибылях; владение различными видами ценных бумаг компании; устные и письменные благодарности и благодарственные письма; подарочные сертификаты на товары и услуги; суммы на посещение театра, кино и других мероприятий; дополнительное обучение за счет работодателя; предоставление больших полномочий; гибкий график рабочего времени; предоставление специального места для парковки автомобиля; приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха; приоритеты в получении нового оборудования, поощрение переводов по службе; вознаграждение за длительность работы в компании; торжественные проводы лучших работников на пенсию или на другое место работы.

Система мотивации тесно переплетена с корпоративной культурой. Это общепринятая система ценностей и норм компании и сформированный имидж компании в глазах сотрудников и общественности. Менеджер по работе с персоналом должен хорошо ориентироваться в существующих способах вознаграждения персонала, которые являются стимулами к эффективной трудовой и творческой деятельности, и профессионально их использовать, только тогда сотрудники компании могут быть уверены в завтрашнем дне, так как эта уверенность основывается на стабильности предприятия, заботе о персонале, достаточном уровне заработной платы, системой социальных льгот и программ.

Список использованных источников

1. Блинова М.Г. Содержание деятельности менеджера по работе с персоналом в социальной сфере и ее профессиональные составляющие: учеб. пособие для слушателей ин-тов и фак. повышения квалификации, преподавателей, аспирантов. Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2011.
2. Мишурова И.В., Кутелев, П.В. Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие. Ростов-н/Д.: Март, 2007.
3. Музыченко В.В. Управление персоналом. М.: Академия, 2009.
4. Неларин К. HR-менеджмент: поиск, подбор, термины, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
5. Соколова М.С., Неволина Н.А. Особенности труда менеджеров организаций социальной сферы. Оценка эффективности менеджмента: отечественный и зарубежный опыт: учеб. пособие. М.: АТиСО, 2005.
6. Топчий Л.В. Кадровое обеспечение социальных служб: состояние и перспективы развития. М.: Институт социальной работы, 2008.
7. Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2012.
8. Чеховских И.А. Управление персоналом в вопросах и ответах. М.: Эксмо, 2010.
9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. М.: Альпина Паблишерз, 2008.