DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu7.2016.1.14>

УДК 316.333.22

ББК 65.291.6

СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК МЕХАНИЗМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПОЧЕМУ В РЕГИОНАХ РОССИИ СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ НЕЭФФЕКТИВНА?

Ксения Александровна Попова

Кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом,
Волгоградский государственный социально-педагогический университет
vspu.kalashnikova@yandex.ru
просп. им. В.И. Ленина, 27, 400066 г. Волгоград, Российская Федерация

Аннотация. В статье представлены результаты социологического исследования ($n = 73$), на основе которого проанализированы проблемы региональных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности: отсутствие системного подхода к мотивации персонала, отсутствие стимулирующего эффекта и критериев вознаграждения, отсутствие разнообразия форм стимулирования и гибких программ мотивации и др. Автором предложен алгоритм разработки программ стимулирования трудовой деятельности как механизм распределения ресурсов предприятия.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, потребности, ключевые индикаторы, механизм распределения ресурсов.

Одним из важнейших инструментов влияния на персонал организации является стимулирование. Действуя на имеющиеся актуальные потребности человеческих ресурсов, оно влияет на эффективность работы персонала или другие индикаторы его трудового вклада (качество, сроки), на его отношение к труду в целом и удовлетворенность им. «Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность» [1]. Кроме этого, в соответствии с теорией подкрепления стимулирование определяет выбор индивидом траектории своего трудового поведения. Поощряя или наказывая те или иные трудовые действия, руководство указывает на желаемую стратегию поведения. По сути сис-

тема стимулирования является механизмом распределения ресурсов организации, от четкого и прозрачного функционирования которого зависит восприятие человеческими ресурсами справедливости трудовых отношений. В качестве распределяемых ресурсов могут выступать материальные денежные, материальные неденежные (путевки, оплата сотовой связи, обучения, транспортных расходов и т. п.), а также такие нематериальные ресурсы, как время. Если система стимулирования действительно является системой, а не хаотичным, часто сменяемым и зависящим от индивидуальных предпочтений набором мероприятий, призванных «заигрывать» с персоналом организации, то она становится одной из основных предпосылок эффективного функционирования организации, регулирующих и определяющих трудовое поведение персонала.

Сегодня необходимость разработки и внедрения системы мотивации и стимулирования на предприятиях в регионах РФ вызывает много вопросов. Основной из них связан с установлением четкой зависимости между производительностью труда и действующими в организации стимулами. Стоит ли влиять на эффективность труда рабочего с помощью поощряющих или наказующих стимулов? Стоит ли в условиях экономического кризиса вкладывать ресурсы в разработку и внедрение системы стимулирования и как это отразится на результатах деятельности организации? Отсутствие однозначных ответов на поставленные вопросы является препятствием социального развития персонала организации.

С целью анализа основных проблем региональных систем мотивации и стимулирования было проведено социологическое исследование методом структурированного интервью. В качестве респондентов выступали работники предприятий г. Волгограда и Волгоградской области (от 20 до 35 лет, $n = 73$). Метод интервью был выбран как наиболее адекватный цели исследования. В качестве основной задачи мы выделили оценку субъективного мнения работающих людей, так как именно это мнение и структурирует ту действительность, в которой они работают.

В качестве основных выводов исследования можно выделить следующие:

1) на большинстве предприятий г. Волгограда и Волгоградской области отсутствует стройная и понятная работающим система мотивации и стимулирования;

2) единичные мероприятия, проводимые организацией и направленные на мотивацию персонала, не оцениваются последним как стимулирующие;

3) из множества форм стимулирования, в большинстве организаций используются 2–3 наиболее распространенные, которые в результате привыкания к ним теряют свою эффективность;

4) большинство работающих не могут выделить критерии материального или морального вознаграждения;

5) в некоторых организациях мероприятия по стимулированию трудовой деятельности приобретают форму патологий.

Большинство респондентов (72,6 %) не знает о существовании в организации, в которой они работают, программ мотивации и стимулирования их трудовой деятельности (вывод 1). Кроме этого, даже те инструменты стимулирования, которые использует руководство, не воспринимаются персоналом организации как стимулирующие (78 % респондентов) (вывод 2). По нашему мнению, это основная проблема действующих систем мотивации и стимулирования, которые по сути должны побуждать персонал организации к конкретному трудовому действию (ради которого они были внедрены). Именно по этой причине сегодня практически отсутствует связь между стимулом и производительностью труда. Можно разрабатывать и внедрять бесконечное количество уникальных систем мотивации, однако если прописанные в них мероприятия не воспринимаются персоналом организации в качестве стимулов, действующих на их актуальные потребности, то эффективность этих систем будет минимальной. Проведенный опрос показал, что такие программы стимулирования трансформируются в программы лояльности. Респондент 5 (незамужняя женщина, 31 год): «Они всегда платили мне эту надбавку. А теперь перестали. Естественно, я пошла жаловаться. Результат, правда, остался таким, каким и был. Но теперь каждая мелочь на работе меня все больше раздражает, кончилось мое терпение».

Если часть мероприятий, которые должны были нести стимулирующую конкретное трудовое поведение функцию, трансформировались в программы, которые «покупают» лояльность коллектива, то другие, потеряв функцию стимулирования, не приобрели никакую другую. К примеру, организация корпоративных мероприятий помимо нацеленности на сплочение коллектива и рекреации могла бы выполнять следующие важные функции: фиксация успеха, адаптация, воспитание, групповая мотивация. Вместе с тем 95,8 % респондентов никак не связывают организацию корпоративных мероприятий со своей мотивацией. Типичные ответы на этот вопрос: «Я не считаю, что это мотивация. Это скорее повинность, которую приходится отбывать. А если я не захочу пойти на корпоратив, то еще и должна возместить сумму, потраченную на меня, своему же

руководству. К чему меня стимулируют, не понимаю? Меня просто вынуждают туда идти, так как если не пойдешь, то это потом еще и припоминать будут» (Респондент 12, замужняя женщина, возраст 27 лет). «Если коллектив маленький, возможно, корпоратив и получится, а когда большой – нет» (Респондент 23, женщина, возраст 30 лет).

Программы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в Волгоградском регионе сводятся в основном к материальному денежному стимулированию, а именно к зарплате, премиям и бонусам (57,5 % респондентов) (вывод 3). Значительно реже используется форма материального неденежного стимулирования (как правило, это оплата транспорта или бензина, оплата мобильной связи) (28,8 %). Среди нематериального стимулирования встречается только похвала, информирование о достижениях, организация корпоративных мероприятий и проведение соревнований (см. рисунок). Для респондентов были абсолютно неизвестны такие формы, как стимулирование свободным временем, символами статуса, управлением деловой карьерой, а также в целом гибкие программы мотивации и стимулирования, предусматривающие выбор персоналом тех видов, которые соответствуют их актуальным потребностям.

В большинстве случаев респонденты (89 %) не смогли выделить критерии вознаграждения или наказания (вывод 4). Именно

по этой причине, на наш взгляд, программы мотивации перестали влиять на трудовое поведение, трансформировавшись в программы лояльности. В большинстве организаций (особенно государственной формы собственности) премии выплачиваются не за конкретные успехи, а за занимаемые позиции. По сути премии и другие индикаторы статуса не зарабатываются, а заслуживаются.

Некоторые мероприятия по стимулированию трудовой деятельности приобретают форму патологий (вывод 5). Ярким примером этого может служить ситуация, которую описал один из интервьюируемых (Респондент 9, женщина, возраст 28 лет): «Нас заставляли приобретать полис ДМС за свой счет. Я отказалась, мне стали угрожать, сказали, что лишат премии и будут применять ко мне различные санкции. Я сказала, что нет денег, они предложили рассрочку. Такой обман. 9 месяцев я выплачиваю, а оставшиеся 3 месяца после выплат могу пользоваться. Вот тебе и стимулирование! Но я все равно не купила. Думаю, если что, обращусь в трудовую инспекцию. А большинство у нас купили. Особенно пожилые, но им может и надо».

Еще одной из причин низкой эффективности программ мотивации и стимулирования является отсутствие у руководства обратной связи с персоналом организации. Базовым правилом разработки этих программ является анализ потребностей человеческих ресурсов.

Формы стимулирования

Примечание. Составлено автором по результатам исследования.

Вместе с тем исследований таких категорий социологии труда, как потребности персонала, его отношение к труду и удовлетворенность им, в большинстве случаев не проводится (97,3 %). При формировании систем мотивации и стимулирования должен устанавливаться баланс между существующими возможностями организации и потребностями персонала.

В качестве инструментов стимулирования, которые респонденты считают наиболее эффективными, можно выделить: кредитование (86,3 %), полис ДМС (72,6 %), отдых за счет компании или оплата летнего отдыха детей (49,3 %), оплата обучения, курсов повышения квалификации или переподготовки (37 %) (этот фактор, возможно, определяется возрастом респондентов). В целом респонденты предпочитали бы наличие выбора набора услуг (95,9%).

По сути стимулирование является механизмом распределения материальных (денежных и неденежных) и нематериальных ресурсов предприятия. Поэтому от принципов действия этого механизма зависит социально-психологический микроклимат в организации, социальные показатели трудовой деятельности (удовлетворенность трудом, отношение к труду, успешность адаптации), а также экономические показатели (производительность, выработка) предприятия [3]. Однако зачастую большинство российских руководителей при разработке программы стимулирования опираются на собственный опыт и интуицию [2].

Механизм распределения ресурсов предприятия на основе программ стимулирования трудовой деятельности персонала, по мнению автора, должен включать в себя несколько взаимосвязанных действий:

- 1) диагностика существующей системы мотивации и стимулирования персонала;
- 2) анализ потребностей персонала организации;
- 3) анализ ресурсов предприятия;
- 4) сопоставление потребностей персонала организации с ресурсами предприятия;
- 5) анализ целей предприятия и принципов политики организации в области мотивации и стимулировании персонала;
- 6) разработка ключевых индикаторов (критериев) исполнения, в соответствии с ко-

торыми будут распределяться блага;

7) сопоставление потребностей персонала и их целевых установок с целями предприятия (при необходимости корректировка целевых установок работников);

8) конвертация ресурсов в блага, способные удовлетворить потребности рабочих;

9) разработка программ мотивации и стимулирования (с учетом наличия гибких программ мотивации) в соответствии с потребностями персонала, ресурсами и целями предприятия, ключевыми индикаторами (критериями) исполнения, организационной культурой;

10) разработка внутренних и нормативных документов, фиксирующих систему стимулирования труда персонала;

11) налаживание обратной связи руководства предприятия и трудовых ресурсов, информирование работников о разработанных программах, формирование определенных ожиданий у работников (в соответствии с теорией В. Врума);

12) четкое соблюдение принципов разработанной программы мотивации и стимулирования на основе установленных критериев (в соответствии с теорией Дж. Адамса – справедливое и публичное распределение благ);

13) своевременная корректировка программ мотивации и стимулирования.

Опираясь на солидную теоретическую базу исследований классиков и современников управленческой мысли (Дж. Адамс, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер), можно выделить основные принципы разработки программ мотивации и стимулирования трудовой деятельности, их эффективного функционирования как инструмента влияния на трудовое поведение персонала и как механизма распределения ресурсов организации:

1) анализ актуальных потребностей персонала и создание зависимости между достижением целей организацией и удовлетворением индивидуальных осознанных желаний;

2) наличие четких критериев вознаграждения, основывающихся на стратегии развития организации и учитывающих потребности и психологию людей;

3) открытое и справедливое распределение ресурсов организации, предполагающее исключение каких бы то ни было тайн;

4) установление четкой зависимости между затратами труда, его результатом и вознаграждением;

5) объединение различных инструментов мотивации и стимулирования в единую систему, связанную со стратегией развития организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабаева, З. Г. Мотивация работников на предприятиях / З. Г. Бабаева // *European research*. – 2015. – № 4 (5). – С. 62–67.
2. Быкова, М. С. Управление мотивацией и стимулированием персонала / М. С. Быкова // *Современные научные исследования и инновации*. – 2015. – № 4. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/51529> (дата обращения: 24.02.2016). – Загл. с экрана.
3. Попова, К. А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой де-

ятельности персонала организации / К. А. Попова // *European research*. – 2015. – № 4 (5). – С. 60–62.

REFERENCES

1. Babaeva Z.G. Motivaciya rabotnikov na predpriyatiyah [The motivation of employees in enterprises]. *European research*, 2015, no. 4 (5), pp. 62-67.
2. Bykova M.S. Upravlenie motivaciej i stimulirovaniem personala [Management personnel motivation]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii*, 2015, no. 4. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2015/04/51529>. (accessed 24 February 2016).
3. Popova K.A. K voprosu o formirovanii sistemy motivacii i stimulirovaniya trudovoj deyatel'nosti personala organizacii [The principles of the personnel motivation and incentives system formation within a company]. *European research*, 2015, no. 4 (5), pp. 60-62.

INCENTIVES AS A MECHANISM OF A COMPANY RESOURCES DISTRIBUTION OR WHY INCENTIVE SYSTEM IN RUSSIAN REGIONS IS INEFFICIENT?

Kseniya Aleksandrovna Popova

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Department of Staff Management,
Volgograd State Socio-Pedagogical University
vspu.kalashnikova@yandex.ru
Prosp. Lenina, 27, 400066 Volgograd, Russian Federation

Abstract. The article provides the results of sociological research (n=73) which served as a base to analyze the problems of regional motivation systems and labor activity stimulation: the lack of a systematic approach to staff motivation, the lack of incentive effect and compensation criteria, the lack of incentives diversity and flexible incentive programs and others. The author proposes an algorithm of developing incentive programs as a mechanism of a company resources distribution.

Key words: motivation, incentives, needs, key indicators, mechanism of resources distribution.