риска и рентабельности, следовательно, этот процесс помогает добиться значительных успехов, сбалансировать потенциальную прибыль и избежать дорогостоящих ошибок. Согласно содержанию стандарта ИСО 9001-2015, риск – ориентированное мышление является неотъемлемой частью плана стратегического развития компании, что повлияло на повсеместное внедрение системы ERM – система риск-менеджмента в масштабе предприятия [1]. Система управления рисками – это общесистемный подход, направленный на внедрение программ контроля и профилактики рисков по всей компании, что позволяет создать корпоративную культуру, способную справляться с рисками, связанными с быстро развивающейся бизнес-средой [2]. Главная цель заключается в обеспечении приемлемого баланса между риском и доходом, то есть использование системы в качестве предупреждающей меры, поскольку максимальная выгода может быть получена лишь в том случае, когда необходимо поддержать рост и прибыльность стабильной компании. Для улучшения системы разрабатываются специальные стратегии для снижения риска и системы мониторинга, которые предупреждали бы о потенциальных рисках. ERM – это технология будущего, которая позволяет извлекать уроки из предыдущих решений и динамически определять допустимые лимиты. Стандарт ИСО 31000 помогает организациям определить основные угрозы, оценить уязвимость компании перед рисками, определить методы и способы снижения этих рисков. Он призван «повысить вероятность достижения целей, улучшить выявление возможностей и угроз, а также эффективно распределять и использовать ресурсы для обработки рисков» [3]. Стандарт позволяет организациям сравнивать свои методы управления рисками с критериями, признанными во всем мире.

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>
2. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебник [Электронный ресурс]. – URL: http://velib.com/read_book/fomichev_andrejj_nikolaevich/risk_menedzhment/
3. Серия стандартов ISO 31000. Менеджмент рисков [Электронный ресурс]. – URL: <https://intercert.com.ua/articles/regulatory-documents/311-iso-31000-risk-management>

Мызрова К.А., Филатова А.Д.

Мотивационная программа организации как инструмент развития лояльности персонала

*Ульяновский государственный университет
(Россия, Ульяновск)*

doi:10.18411/spc-8-03-2018-22

ids: 000001:spc-8-03-2018-22

Аннотация

В данной статье рассмотрена актуальная на данный момент проблема формирования мотивационной программы организации как одного из самых эффективных и действенных инструментов лояльности персонала к организации. Мотивационная программа – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят, а прежде всего, активное желание работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности и эффективности деятельности организации, формированию и развитию лояльности персонала к организации.

Ключевые слова: мотивация, мотивационная среда, мотивационная программа, лояльность персонала.

Преимущества компании, персонал которой лоялен, бесспорны. Именно персонал сможет упрочнить лидерские позиции организации на рынке, а для того,

чтобы сделать его лояльным, руководству необходимо приложить достаточно много усилий, так как это достаточно трудоёмкий процесс, требующий овладения специальными знаниями. Исчезновение лояльности не может быть нейтральным процессом.

Сохранение высокого уровня лояльности персонала обеспечивает организации возможность прогнозировать поведение сотрудников, выстраивать с ними отношения на долгосрочную перспективу. Современные руководители, нацеленные на эффективную деятельность в долгосрочном периоде, обязательно задумываются о программе формирования и развития лояльности персонала как ключевом элементе кадровой политики. Вопросы, связанные с разработкой программы повышения лояльности персонала приобретают всё большее значение: во-первых, в связи с усложнением конкурентных отношений на рынке труда, так как кризис сместил акценты с «рынка работника» на «рынок работодателя»; во-вторых, всё больше доказательств в области исследований лояльности персонала организаций.

Одним из эффективных инструментов формирования и развития лояльности персонала к организации, а также её руководству, является разработка и формирование мотивационной программы.

Под мотивационной программой мы понимаем комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят, а прежде всего, активное желание работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности и эффективности деятельности организации, формированию и развитию лояльности персонала к организации.

Стимулирование труда создаёт условия для осознания работником, что он может трудиться более производительнее, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительнее, т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда [1, С.54 - 56].

С термином «мотивация» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует своё поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д.

Мотивационная среда организации создаёт условия и представляет возможности для самой организации, работы, коллег, руководства в плане реализации способов удовлетворения индивидуальных профессиональных мотивов, отличающихся большей или меньшей степенью эффективности и направленности на профессиональное и личностное развитие сотрудников [6, С.347-348].

Мотивационная среда компании – это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности [2].

Обычно в организациях разрабатывают общекорпоративную систему мотивации. Однако все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например, линейного менеджмента или обслуживающего персонала [4, С.19].

Не существует стандартных рекомендаций, подходящих для всех. Условия, которые будут мотивирующими в одной организации, не будут оказывать такого воздействия в другой: а то, что мотивирует одного сотрудника, не окажет влияния на повышение производительности работы другого.

Направленность мотивационной программы должна соответствовать HR-стратегии управления персоналом, а стратегия управления персоналом должна вписываться в общую стратегию деятельности компании [3, С.127-132].

Таким образом, одним из критериев эффективности мотивационной программы является её воздействие на достижение стратегических целей организации. То есть

сначала нужно определиться с целями, стратегией компании, а уже потом выстроить мотивационную программу, таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, которые будут способствовать выполнению целей предприятия.

При разработке и построении сбалансированной мотивационной программы организации крайне важно учитывать стадию жизненного цикла организации и ее типологию мотивационной направленности сотрудников (потребности, мотивы, системы ожидания, ценностные установки, внешние условия и стимулы т.п.) [5].

Рассмотрение приоритетов стратегии организации на разных этапах жизненного цикла организации позволяет локализовать мотивационные задачи в управлении персоналом, с учетом: с одной стороны, стадий существования организации; а, с другой стороны, осмотивационных направленностей сотрудников [7, С.308-311].

Мотивационная программа будет работать, если цели, оценочные показатели и мотивационная политика понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии.

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.

Все факторы мотивации можно разделить на материальные и нематериальные стимулы.

Материальная мотивация включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

К основным методам материального стимулирования относится, прежде всего заработная плата. На предприятиях в России она составляет примерно 50 - 70% общих расходов на персонал.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем активизирует людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает новых членов. При организации системы экономического стимулирования следует помнить, что:

- поощрение эффективнее санкций, особенно в долгосрочной перспективе;
- стимулирует больше форма поощрения, чем величина;
- неожиданное поощрение за высокие результаты стимулирует лучше;
- самостоятельность, свобода выбора повышают мотивацию;
- крупное вознаграждение вызывает зависть, напряженность в коллективе.

Предоставление сотрудникам всевозможных льгот является весьма распространенным методом мотивации в современных компаниях.

Льготы – различные программы, которые работодатель использует для дополнения монетарных компенсационных выплат.

Сотрудникам выплачиваются также все доплаты в соответствии с трудовым законодательством: оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы (ст.146-158 ТК РФ), а также денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых

обязанностей: при направлении в служебные командировки, при совмещении работы с обучением и т.д. (ст.165-188 ТК РФ).

Многие специалисты отмечают, что по-настоящему эффективными стимулами являются нематериальные. Только благодаря им можно действительно взглянуть работника на место работы, как на место самореализации.

Нематериальная часть компенсации существенно влияет на поведение и эффективность сотрудников. Возможность достижения высоких результатов, признание его заслуг коллективом, обществом, интересная работа, условия для профессионального развития – вот основные факторы, влияющие на принятие сотрудником решения о работе в компании и лояльности к ней.

В соответствии с Трудовым кодексом (раздел 7), гарантии и компенсации (денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей) предоставляются в следующих случаях (ст.165):

- при направлении в служебные командировки;
- при переезде на работу в другую местность;
- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в некоторых случаях прекращения трудового договора;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;
- в других случаях, предусмотренных Кодексом и иными федеральными законами.

При предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся за счёт средств работодателя.

Кроме того, предприятия имеют право устанавливать персональные надбавки стимулирующего характера: за профессионализм, стаж работы в компании, лояльность и т.д.

Самым популярным видом нематериального стимулирования является «социальный пакет», представляющий собой набор льгот, предоставляемых компанией своим сотрудникам. Виды льгот, включаемых в «социальный пакет» многообразны и зависят от финансовых возможностей компании.

Перечислим некоторые из них:

- 1) Программы медицинского страхования работников.
- 2) Другие виды страхования, к которым относятся:
 - туристическое страхование, как в командировках, так и на отдыхе;
 - страхование личного имущества сотрудников (квартиры, гаража, дачи, автомобиля);
 - страхование автогражданской ответственности; страхование от неизлечимых заболеваний, которые могут привести к гибели человека (инфаркт, инсульт, онкологические заболевания и т.д.) и др.
- 3) Программы пенсионного обеспечения работников.
- 4) Питание в течение рабочего дня.
- 5) Транспортные расходы сотрудников на дорогу из дома на работу и обратно.
- 6) Отдых сотрудников.
- 7) Гибкий график работы.
- 8) Подписка на периодические издания за счет компании.
- 9) Культурные мероприятия.
- 10) Материальная помощь.

Важным нематериальным стимулом для персонала является развитая корпоративная культура организации, представляющая собой уникальный ос

инструмент, который позволяет значительно повышать эффективность мотивационной программы, требующий грамотной и регулярной настройки, оказывая влияние на эффективность работы организации, на повышение отдачи сотрудников, ощущающих себя важной частью одной команды. Корпоративная культура – это не только провозглашаемые цели, задачи, но и её традиции, ценности, правила поведения внутри организации. Создание «команды» неразрывно связано с понятием корпоративной культуры – от гласному или негласному своду правил, существующих в каждой компании.

Итак, в современных условиях проектно-ориентированного управления усиливается влияние ряда факторов, оказывающих влияние на формирование и поддержание лояльности: интересное содержание работы, психологический климат организации, социальная защищенность, уровень заработной платы и наличие системы мотивации, корпоративная культура, прозрачность всей системы управления и человечность.

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>
2. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебник [Электронный ресурс]. – URL: http://velib.com/read_book/fomichev_andrejj_nikolaevich/risk_menedzhment/
3. Серия стандартов ISO 31000. Менеджмент рисков [Электронный ресурс]. – URL: <https://intercert.com.ua/articles/regulatory-documents/311-iso-31000-risk-management>
1. Григорьева О.И. Мотивация как элемент управления персоналом // Новые технологии - нефтегазовому региону материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. - 2015. - С. 54-56.
2. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Пуденко Т.И. Методические указания: Как мотивировать продуктивную работу персонала. – М.: ИУО, 2001. – 44 с.
3. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2016. - № 7 - 8 (60) . - С. 127 - 132.
4. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М.: Вершина, 2008.
5. Тарасов В.А. Искусство управленческой борьбы в кармане – М.: Инфа-М, 2012.
6. Технологии управления развитием персонала: учебник / под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 408 с.
7. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. – СПб.: Питер, 2010.

Мызрова К.А., Данилова А.Р.

Мотивационная программа организации как инструмент развития лояльности персонала

*Ульяновский государственный университет
(Россия, Ульяновск)*

doi:10.18411/spc-8-03-2018-23

idsp: 000001:spc-8-03-2018-23

Аннотация

В современный период становления проектно - ориентированной экономики особенно важно формирование команд, приносящих положительный синергетический эффект. К вопросу формирования команд следует подходить особенно тщательно, руководствуясь критериями для формирования команды.

Ключевые слова: команда, проектная экономика, критерии формирования команд, синергетический эффект.

В период перехода на инновационный путь развития возникает потребность в становлении проектной экономики [3, С.3], основанной на проекте как