

Стратегия и тактика стимулирования работников в организации Ахметзянова А. У.

*Ахметзянова Айгуль Ульфатовна / Akhmetzyanova Aigul Ulfatovna - магистрант,
направление: экономика, магистерская программа: экономика фирмы,
Институт управления, экономики и финансов, г. Казань*

Аннотация: в статье представлено авторское видение проблемы в области стимулирования труда работников на российских промышленных предприятиях. Описаны основные методы стимулирования труда работников, формы и принципы, дается определение и классификация стимулов трудовой деятельности. Предложены рекомендации для руководителей предприятий с целью совершенствования стимулирования труда работников на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: стимулирование труда, стратегия стимулирования, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, тактика стимулирования, методы стимулирования, социальные программы, стимул, заработная плата.

В условиях развивающихся рыночных отношений важнейшим ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия, выступает человеческий потенциал. Главным богатством любой компании являются ее сотрудники. Наибольший результат достигается, только в том случае, если работники заинтересованы и гарантированы в результатах своего труда.

Проблемы стимулирования работников предприятий остаются в настоящее время самыми актуальными, так как от правильно разработанных систем стимулирования труда работников зависят не только результаты исполнителей, но и результаты деятельности самих предприятий.

Стимулирование труда — способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и справедливости в оценке соблюдения требований технологии [1. С. 213].

В деятельности предприятия стимулирование играет огромную роль, так как оно направлено на стимулирование работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль предприятия. Прибыль предприятия (организации) не используется только для нужд работодателя, а идет на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства и т.д. Таким образом, стимулирование труда работников играет важную роль для развития экономики страны в целом.

Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем механизме регуляции трудового поведения показывают такие функции стимулирования как экономическая, социальная, социально-психологическая, нравственная и воспитательная функции. Действенность каждой функции должна быть гарантированной как в стратегии развития организации, так и в текущей ее деятельности.

Стимулирование труда как способ управления предполагает использование всего многообразия существующих форм и методов регулирования трудового поведения. Стимулировать работников на успешное построение карьеры можно применяя следующие два вида стимулирования: материальное и нематериальное. Наиболее распространенным видом стимулирования на промышленных предприятиях является материальное стимулирование, которое гарантируется в трудовом договоре на определенный срок при условии соблюдения всех условий договора [2. С. 113].

Материальное стимулирование персонала — совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Важно понятие соответствия и тех и других результатов.

Ведущей частью материальных стимулов является заработная плата. Значительными дополнениями к оплате труда являются премии, бонусы, компенсации, доплаты и надбавки [10. С. 273]. На отдельных предприятиях внедрено участие в прибылях, планы дополнительных выплат, участие в акционерном капитале и т.д. Противоположно премированию на предприятиях существует и депремирование, что непосредственно связано с квалификационным уровнем исполнителя и соблюдением трудовой дисциплины.

Особенностью материального неденежного стимулирования является то, что сами по себе они не всегда непосредственно увеличивают трудовую активность, но, влияя на выбор того или иного места работы, играют роль катализатора этой активности в условиях нарастающей профессиональной безработицы. Примером могут служить оплата транспортных расходов, программы обучения, программы жилищного строительства, страхование жизни, медицинское страхование и т.д.

Нематериальные стимулы более многообразны. Среди них можно выделить социальные, моральные, социально-психологические [9. С. 94].

Стимулирование труда предполагает закрепление персонала на предприятии, уменьшает текучесть кадров, повышает уровень жизни и социально–психологический комфорт работников на предприятии, что в свою очередь является главной стратегией стимулирования. Это в условиях, когда тактические действия управления не противоречат стратегии развития.

Важно помнить, что при создании системы стимулирования на предприятии следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов: комплексность, системность, стабильность, регламентация, специализация, целенаправленное творчество.

Особое место в череде стимулов занимают социальные программы. Социальные программы направлены на создание таких условий, которые побуждали бы персонал к определенному трудовому поведению, мотивированному, в конечном итоге, на эффективное функционирование организации. Вместе с тем чтобы данные программы оказывали свое стимулирующее воздействие, они должны отвечать запросам, потребностям, интересам самого работника, т.е. в центре социальных программ находятся работники как основные объекты данных программ, а также члены их семьи. Существенным недостатком социальных программ является игнорирование принципа «Эффективность – справедливость» и почти отсутствие механизма контроля исполнения.

Исследуя промышленное предприятие «N» на предмет, какие формы материального стимулирования и социального стимулирования хотели бы видеть работники, нами был использован метод исследования в форме опроса.

В исследовании приняли участие 272 работника предприятия разных отделов и служб, в том числе 64% – мужского пола. Респондентам было предложено выбрать наиболее подходящие для них формы материального стимулирования и формы социального стимулирования.

Высокая зарплата как была, так и остается приоритетным условием при выборе места работы. Хотя сегодня это уже далеко не единственный критерий. Все больше людей придают значение профессиональной самореализации и карьерному росту, престижности компании и другим нематериальным факторам. Сочетание материальных и нематериальных стимулов определяет принцип «Эффективность – справедливость», индивидуальной и коллективной заинтересованности. Результаты опросов приведены в таблице 1.

Таким образом, 16,5% респондентов считают важным выполнение работодателем социальных гарантий, установленных законодательством.

Таблица 1. Ответы респондентов на вопрос, «Что для Вас наиболее важно при устройстве на работу?», в % к общему числу опрошенных

	2016 год (чел.)	В %
Размер заработной платы	78	28,7
Социальные гарантии, определенные законодательством	45	16,5
Возможность профессиональной самореализации и карьерного роста	29	10,7
Удобный режим, график, местоположение работы	23	8,5
Комфортные условия труда	20	7,4
Престижность работы	20	7,4
Дополнительный социальный пакет	26	9,6
Пенсионные отчисления со всей зарплаты	11	4
Благоприятная социально-психологическая атмосфера	8	2,9
Затрудняюсь ответить	4	1,4
Обучение персонала	3	1,1
Стимулирование свободным временем	2	0,74
Признание результатов карьеры	3	1,1
Всего:	272	100%

Дополнительный социальный пакет составляет 9,6%. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что корпоративные социальные программы начинают все шире распространяться в организациях и работники воспринимают такие программы как стимулирующий фактор для их трудовой деятельности.

Следует обратить внимание и на еще один немаловажный момент. Многие социальные программы (например, пенсионные) устроены таким образом, что получение бонусов напрямую зависит от результатов труда работника. Безусловно, это создает дополнительные стимулы к труду. И это также отмечали в своих ответах респонденты.

Исходя из результатов социологического опроса предприятию было предложено акцентировать внимание на трех формах стимулирования труда работников, за которые проголосовало наименьшее

количество работников (возможно сотрудники мало осведомлены об этих формах): стимулирование свободным временем, обучение персонала (1,1%) и признание результатов карьеры.

Первой формой предложенной для внедрения на промышленном предприятии, является стимулирование свободным временем. Стимулирование свободным временем заключается в выделении работодателем одного свободного дня для самостоятельного изучения работниками предприятия новых стандартов, ГОСТов, регламентов и законодательства. Однако, данная форма стимулирования должна применяться не для всех работников, а лишь для тех, кто не может выполнять свои обязанности без знания этих норм. На исследуемом нами предприятии к таким работникам следует отнести: сотрудников технологического отделов, сотрудников отдела бухгалтерии, юридического отдела, сотрудников отдела промышленной безопасности и охраны труда.

Внедрив такую форму, как обучение персонала, предприятие будет стимулировать работников к построению трудовой деятельности. Во избежание ухода обученного за счет средств работодателя сотрудника на другое предприятие необходимо заключать соглашение, согласно которому, работник будет обязан проработать на данном предприятии определенный срок времени, не увольняясь без уважительных причин. В противном случае необходимо вернуть работодателю денежные средства, потраченные на его обучение. Эти тактические приемы должны иметь юридическую силу, также закрепленную в соглашениях. Работодатель может использовать обучение, для того чтобы удержать ценного работника на предприятии. Отметим, что обучать нужно не весь персонал, а только тех, кто достиг определенных результатов (выполнил квартальный план, не имел дисциплинарных взысканий за прошедший год, сдавал отчеты в сроки, не имел опозданий на работу т. д.). Такой подход будет стимулировать работников, которые стремятся к должностному росту и саморазвитию. Особое место занимает в этом перечне самоконтроль качества исполнения обязательств.

Признание результатов трудовой деятельности работников является третьей формой стимулирования, которую необходимо внедрить на предприятии. Признание результатов трудовой деятельности является менее затратной формой стимулирования. Начать внедрение формы признания результатов труда следует с вручения дипломов, грамот лучшим работникам месяца, года. Следует размещать фотографии лучших работников на доске почета и даже на сайте предприятия.

Без внимания нельзя оставлять и социальные пакеты предприятия. Из года в год нужно расширять возможности социальных программ:

- необходимо внедрять бесплатное стоматологическое обслуживание, бесплатное прохождение диспансеризации раз в год для выявления заболеваний (в т.ч. и профессиональных);
- в целях повышения стимулирования труда необходимо ввести льготное питание.

Наиболее целесообразно расширить оплату социальных услуг, направленных на семью сотрудников предприятия, в частности их детей. Рекомендуется выдавать бесплатные абонементы для детей в бассейн, кружки рисования, на танцы, в спортивный зал и т.д. Тем самым удовлетворяя потребности персонала и их семей, усиливается индивидуальная мотивация персонала в результатах деятельности организации.

Участие в акционерном капитале оказывает стимулирующее воздействие на персонал. Тем работникам кто долго и упорно трудится на данном предприятии полагается определенный процент акций.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что руководство предприятия должно помнить, что стимулирование труда работников на предприятии должно сочетать в себе материальные, социальные методы стимулирования, а также социальные программы. Применяя такой подход, на предприятии будут работать высококвалифицированные сотрудники, которые будут способствовать достижению предприятием своих стратегических целей.

Важно помнить, что именно от эффективности действующей на предприятии системы стимулирования персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге повлияет на конечные результаты всей хозяйственной деятельности предприятия.

Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Москва: Проспект, КноРус, 2012. 224 с.
2. *Евсеева Т. Р.* Организация и виды материального стимулирования работников / Т. Р. Евсеева. М., 2011. 256 с.
3. *Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 524 с.
4. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альфа-Пресс, 2012. 944 с.
5. *Рофе А. И.* Экономика труда: учебник / А. И. Рофе. М.: КНОРУС, 2010. 400 с.

6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2014. 560 с.
8. *Шapiro С. А, Шатаева О. В.* Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс, 2013. 400 с.
9. *Шapiro С. А.* Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2015. 224 с.