

УДК 333.1

08.00.00 Экономические науки

**ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ
ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ**

Зелинская Мария Владимировна
д. э. н., профессор
профессор кафедры государственного и
муниципального управления
SPIN-код: 5696-3487
AuthorID: 326596

Адетунжи Аденике Мари
Аспирант кафедры государственного и
муниципального управления
SPIN-код: 3252 -5053
Author ID: 916429
*Кубанский государственный аграрный
университет имени И.Т. Трубилина, Краснодар,
Россия*

В современных экономических условиях определяющим конкурентным преимуществом предприятий являются человеческие ресурсы. Руководителям предприятий необходимо создавать заинтересованность у своих подчиненных в достижении поставленных задач, чтобы деятельность сотрудников обеспечивала разработанный фирмой вектор развития. В статье раскрывается взаимосвязь процесса стимулирования персонала на предприятии и конкурентоспособности сотрудников. Конкурентоспособный персонал рассматривается как основной источник прибыли организации, как ресурс компании, в который необходимо инвестировать на постоянной основе. Авторами рассмотрены объективные и субъективные факторы, влияющие на конкурентоспособность персонала, а также обозначены этапы создания эффективной модели стимулирования сотрудников. В частности, особое внимание уделено оценке персонала, изучению мотивов сотрудников и выявлению демотивационных рисков. Проведено разграничение таких понятий как «мотивация» и «стимулирование». Рассмотрены элементы и средства стимулирования, а также охарактеризованы три типа стимулов: побуждение, вознаграждение и принуждение. Определено их влияние на конкурентоспособность сотрудников разных групп. Выяснено, что основным инструментом реализации стратегических целей компании являются конкурентоспособные сотрудники, и именно на наличие и поддержку таких сотрудников должно быть нацелено руководство компании в современных условиях хозяйствования

UDC 333.1

Economic sciences

**CONSTRUCTION OF THE PERSONNEL
STIMULATION MODEL AND ITS
DIFFERENTIATION**

Zielinskaya Maria Vladimirovna
Dr.Sci.Econ., Professor of the Department of state
and municipal management

SPIN-ID: 5696-3487
AuthorID: 326596

Adetunji Adenike Mary
Research student of the Department of state and
municipal management
SPIN-CODE: 3252- 5053
Author ID: 916429
*Kuban State Agrarian University named after I.T.
Trubilin, Krasnodar , Russia*

In modern economic conditions, the competitive advantages of enterprises are human resources. Business leaders need to create interest among their staff in achieving their tasks to the employees was in the desired direction for the organization. The article reveals interconnection between the process of stimulation of the personnel in the enterprise and competitiveness of employees. Competitive personnel are regarded as the main source of the profit of the organization, as the resource companies in which to invest on an ongoing basis. The author considers objective and subjective factors, affecting the competitiveness of the staff and stages of creation of effective models of staff incentives. In particular, special attention is paid to assessing staff learning motives of employees and demotivational risks, as well as to distinction of such concepts as "motivation" and "stimulation". The work describes the elements and means of stimulation, as well as three types of incentives: motivation, reward, and coercion. We have determined their impact on the competitiveness of employees of different groups. It is found out that the main instrument for implementing the strategic goals of the company are competitive employees, and that the presence and support of such personnel should be aimed at the management of the company in modern conditions of managing

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОДЕЛЬ СТИМУЛИРОВАНИЯ, СРЕДСТВА СТИМУЛИРОВАНИЯ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ

Keywords: MOTIVATION, STIMULATION, A MODEL OF INCENTIVE FUNDS INCENTIVE, HUMAN RESOURCES, COMPETITIVENESS, PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL POLICY ORGANIZATION

Doi: 10.21515/1990-4665-129-095

В современной высоко конкурентной экономической среде акценты смещаются с борьбы за ресурсы в инновационную сферу. В нынешних условиях конкурентными преимуществами для предприятия являются способность его персонала адаптироваться к новым технологиям, способность его к творчеству и инновациям. Необходимо осознавать, что в данной ситуации конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от конкурентоспособности его сотрудников. Именно человеческие ресурсы являются постоянным источником для эффективной деятельности различных организаций. Руководителям предприятий необходимо создавать заинтересованность у своих сотрудников в достижении поставленных задач, чтобы их деятельность велась в необходимом для организации направлении. Привлечение, а спустя некоторое время и удержание высококвалифицированных специалистов возможно при условии изучения и применения на практике современных тенденций, формирующихся в системе управления персоналом. Изучая потребности людей, их мотивацию, организация может разработать собственную систему стимулирования для всего коллектива и тем самым повысить его конкурентоспособность. Этим объясняется актуальность изучения влияния различных моделей стимулирования на конкурентоспособность персонала организации.

Одним из условий эффективного управления предприятием является изучение потребностей и интересов конкретных групп сотрудников с учетом их личных и профессиональных способностей и навыков, а также выявление мотивационных возможностей и альтернативных задач в

трудоёмом процессе для отдельно взятого работника. В данном контексте основная задача управления – это использование личных целей персонала для достижения целей предприятия. Необходимо понимать, что никакие цели организации, навязанные извне, не вызовут вовлеченности сотрудника ровно до того момента, пока они не начнут восприниматься как личные. Именно поэтому для достижения максимальной эффективности рабочего процесса весомое значение имеет слияние целей персонала с целями предприятия. Для выполнения поставленной задачи необходимо создать систему стимулирования персонала, которая бы с одной стороны повышала конкурентоспособность сотрудников, а с другой стороны увеличивала конкурентоспособность самого предприятия.

На современном этапе эволюции науки в процессе многочисленных дискуссий повышенное внимание уделяется проблемам стимулирования работников предприятий и конкурентоспособности персонала, а также рассмотрению этих двух вопросов в их взаимосвязи.

Отметим, что «мотивация» и «стимулирование» являются двумя очень близкими понятиями. Однако при употреблении понятие «мотив» объединяет в себе все стороны поведения сотрудника, в то время как «стимул», как правило, используется для обозначения материального или морального поощрения. Стимулирование является одним из средств, на основе которого осуществляется мотивация. В традиционном смысле мотивация – это сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил к действию под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик сознания (потребностей, интересов, ценностных ориентаций). В свою очередь любые мотивирующие воздействия на персонал реализовываются через систему стимулов.

Сотрудники компании являются тем конкурентным ресурсом, в который необходимо инвестировать, и который необходимо развивать на

постоянной основе, равно как и другие ресурсы компании. Это – важный аспект при достижении организацией ее стратегических целей.

Для выполнения данной задачи особое значение придается поиску эффективных управленческих решений, которые будут содействовать повышению конкурентоспособности персонала. Конкурентоспособный персонал – это обученные и подготовленные на должном уровне сотрудники, способные производить конкурентоспособную продукцию и стимулированные к осуществлению данных действий, нацеленные на достижение результатов, запланированных организацией.

В связи с тем, что в современной экономической ситуации сотрудники – это основной источник прибыли компании, именно поэтому руководящее звено должно уделять повышенное внимание развитию конкурентоспособного персонала [7]. Правильный выбор модели стимулирования обеспечит предприятию наибольшую прибыль.

Некоторые исследователи сходятся во мнении, что конкурентоспособность предприятия базируется на конкурентоспособности каждого отдельно взятого работника в коллективе [4]. Внутренняя среда каждой компании создает специфические особенности, которые влияют на стимулирование персонала. Само построение модели стимулирования очень многогранно и основывается на множестве факторов, влияющих на заинтересованность персонала в достижении целей и задач компании (рис.1).

Конкурентоспособность персонала является комплексной характеристикой, которая отображает различные стороны, свойства и качества работника, определяя его преимущества на рынке труда в сравнении с конкурентами.

Озерникова Т.Г. выделяет три типа стимулов, основываясь на различиях в способе воздействия на мотивационную структуру личности:

– принуждение;

- побуждение;
- вознаграждение [6].

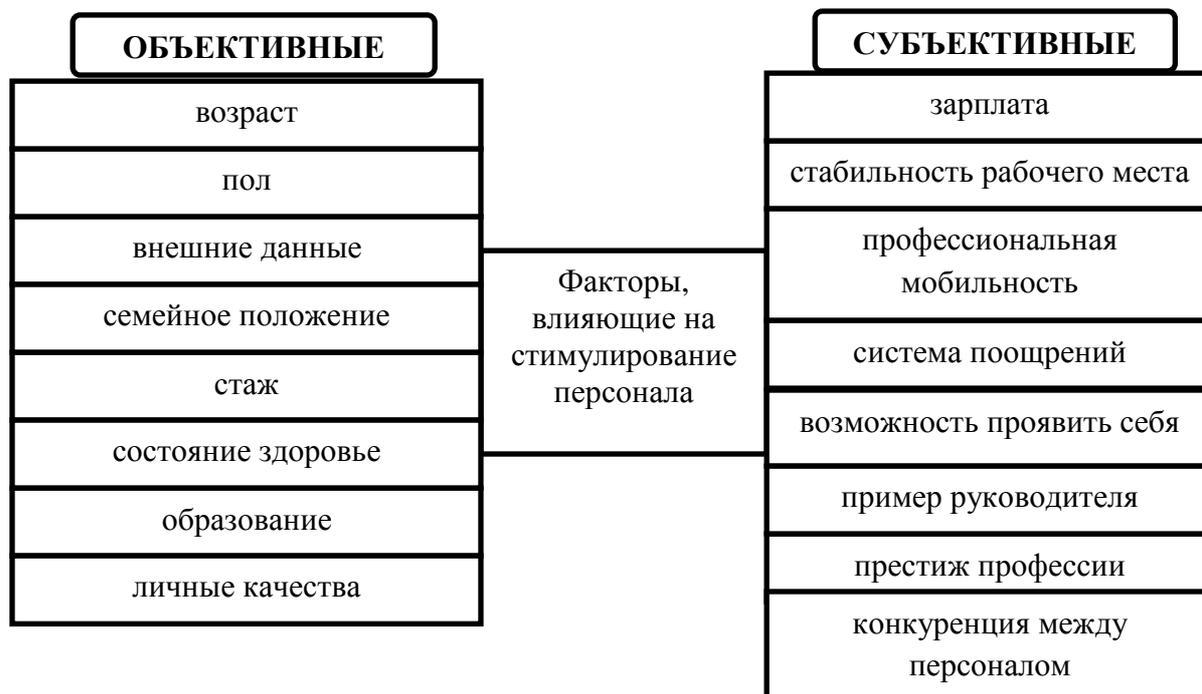


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на стимулирование персонала

Рассмотрим, как взаимосвязаны разные типы стимулов и конкурентоспособность персонала. Данная связь проявляется во множестве аспектов, и является достаточно взаимообусловленной.

Стимулирование, основанное на принуждении, осуществляется через ряд элементов, таких как:

- экономическое принуждение (установление экономических норм и нормативов);
- административное принуждение (штрафы, регламент рабочего времени);
- технологическое принуждение (оснащенность рабочего места);
- социально-нормативное принуждение (например, идеологическое принуждение, наиболее полно проявлявшее себя в советский период).

Необходимо отметить, что указанный тип стимулирования может быть применен к работникам, обладающим низкой конкурентоспособностью. К этой группе можно отнести: низкоквалифицированный персонал, со специализацией, слабо востребованной на рынке труда, с маленьким стажем работы и др. Рассматриваемый тип стимулирования работников также оказывает негативное влияние на их уровень конкурентоспособности, так как имеет перечень таких следствий как: низкий уровень жизни сотрудников, отсутствие условий для повышения квалификации и получения образования.

В свою очередь применение стимулирования через вознаграждение и побуждение благотворно влияет на повышение конкурентоспособности персонала. Стимулирование, основанное на побуждении, осуществляется через такие формы как: делегирование служебных полномочий, участие в прибыли компании, признание заслуг. Вознаграждение же выражается через установление административных санкций и поощрений, материальное и моральное поощрение.

Наиболее наглядно это проявляется при профессиональном развитии сотрудников. Повышение квалификации и профессионализма человека помогает ему не только улучшать условия труда по текущему месту работы, но и быть востребованным на рынке труда. Таким образом, при потере работы сотруднику гарантировано трудоустройство в кратчайшие сроки, что в свою очередь делает его невосприимчивым к принудительному стимулированию. Конкурентоспособный персонал для руководящего звена является как наиболее ценным ресурсом, так и более сложным объектом управления, так как такого работника сложно заставить, его можно только грамотно мотивировать.

Сегодня в распоряжении менеджера имеется множества стимулирующих средств для создания заинтересованности сотрудников в достижении результатов:

- заработная плата, представленная одной из систем оплаты труда (сдельная, повременная, окладная), премии, надбавки;
- бонусы (разовые выплаты из прибыли предприятия);
- участие в прибыли (устанавливается для группы работников, способных реально влиять на размер прибыли компании);
- участие в акционерном капитале;
- стимулирование свободным временем;
- трудовое и организационное стимулирование (возможность участия в управлении, творческие командировки);
- общественное признание (грамоты, доска почета);
- оплата транспортных расходов или предоставление транспорта;
- сберегательные фонды;
- льготное питание;
- скидка на продажу товаров, выпускаемых организацией;
- выделение средств на обучение и переобучение сотрудников;
- организация медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы жилищного строительства;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей сотрудников;
- гибкие социальные выплаты;
- страхование жизни;
- программы выплат по временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование;
- компенсации, не связанные с результатами (покрытие расходов на переезд сотрудника);

– льготное кредитование;
– отчисления в пенсионный фонд (альтернативный государственному пенсионному фонду) [1].

Необходимо иметь в виду, что перечисленные средства стимулирования имеют неодинаковую эффективность для разных групп сотрудников. Для получения желаемых результатов от предпринимаемых мер нужно выявить склонности и интересы сотрудников с учетом их персональных особенностей. Сотрудник может быть нацелен на результат и постоянно совершенствовать свою деятельность, а может быть полностью безразличен к трудовому процессу, вследствие того, что его индивидуальные возможности и навыки были не учтены.

По прошествии времени в связи с продвижением по карьерной лестнице, изменением социального статуса и семейного положения, а также влиянием других разнообразных факторов мотивы могут изменяться, поэтому данная оценка должна производиться на постоянной основе.

В каждой отдельно взятой организации своя модель стимулирования, которая дифференцируется и по категориям работников: рабочие, специалисты, руководители.

По нашему мнению, построение эффективной модели стимулирования состоит из нескольких этапов:

1. По результатам аудита вырисовываются основные проблемные зоны сложившейся на предприятии системы стимулирования.
2. Проводится анализ основных показателей деятельности компании в разрезе групп работников.
3. Происходит оценка персонала.

Оценка деятельности персонала является важным этапом при построении модели стимулирования персонала. Данный этап необходим для определения того, насколько сотрудник соответствует занимаемой

должности, насколько профессионально выполняет свои обязанности, какие существуют потенциальные возможности, и есть ли необходимость в его стимулировании. Существует три взаимодополняющих способа проведения оценки персонала.

а) Оценка потенциальных возможностей сотрудника. Изучаются профессиональные знания, умения, стаж, деловые, коммуникационные и нравственные качества, психология личности, здоровье, работоспособность человека.

б) Оценка индивидуального вклада. Устанавливается качество, сложность и результативность работы конкретного сотрудника.

в) Аттестация кадров. Комплексная оценка, которая учитывает потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат [5].

4. Проводится изучение мотивов труда персонала.

Различия индивидуальных мотивов труда диктуют необходимость создания персонализированных систем мотивов и мотивации труда работников и соответствующих систем стимулов и стимулирования их труда [2].

Мотивы труда одного работника отличаются от мотивов труда другого работника. Например, один работник имеет мотив «получение почетной грамоты за свой труд», но не имеет мотива «продвижение по службе». Другой работник, наоборот, хотел бы продвигаться по служебной лестнице, и в данный момент почетная грамота не является для него привлекательной.

5. Изучение действующей в организации системы стимулов.

6. Сравнение возможностей текущей системы стимулирования с выявленными мотивами персонала.

7. Изучение потенциальных демотивационных рисков.

Отметим, что к основным факторам, оказывающим демотивирующее влияние на персонал компании можно отнести:

- не задействуются в ходе трудового процесса определенные навыки сотрудника, представляющие для него и для компании особую ценность;
- не учитываются идеи и инициативы работника;
- отсутствует чувство сопричастности к результатам компании;
- отсутствует профессиональный рост;
- оплата труда не связана с результатами работы и достижениями сотрудника;
- плохие условия труда;
- конфликты в коллективе;
- мало самостоятельности;
- отсутствие признания достижений сотрудника со стороны руководства и коллектива;
- низкие результаты при проведении аттестации, которые расходятся с ожиданиями сотрудника [3].

8. Совершенствование (создание) модели стимулирования в соответствии с системой мотивов персонала.

На основе вышеизложенного можно утверждать, что создание модели стимулирования на каждом отдельно взятом предприятии будет иметь свои особенности, а руководящему звену необходимо изучать движущие мотивы каждого сотрудника во избежание упущения демотивационных рисков и неэффективного влияния.

Таким образом, основным инструментом при осуществлении стратегических целей организации является повышение конкурентоспособности ее сотрудников. Современные условия, характеризующиеся усилением конкуренции как на мировом, так и на отечественном рынке, ставят во главу угла наличие у предприятия конкурентоспособных работников как необходимое условие развития предприятия. Однако стоит учитывать тот факт, что подобный персонал

более сложен как объект управления, поскольку не реагирует на принудительные стимулы. Это вынуждает руководителей компании применять разнообразные формы вознаграждения и методы побуждения к труду. Следует понимать, что менеджеры и работники кадровой службы должны быть нацелены не просто на поиск и набор конкурентоспособного персонала, но и на систематическую поддержку уровня конкурентоспособности сотрудников. Конкурентоспособного работника нужно сохранять на предприятии, и стимулировать к максимальному использованию своего трудового потенциала. Данные меры требуют продуманного и эффективного применения различных стимулов в отношении различных групп сотрудников.

Литература:

1. Дорогина О.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб /Дорогина О.И., Синякова М.Г. и др.// Науч. ред.. М.Г. Синякова; Урал. гос. пед. ун.-т. - Екатеринбург, 2011. – 110с.
2. Зелинская М.В., Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 108. – С. 1093-1106.
3. Молочников А.Н. Повышение конкурентоспособности человеческих ресурсов как фактор эффективизации социальной политики промышленного предприятия // Теория и практика общественного развития, 2011. – №2. – С.324-326.
4. NAZARENKO A.V., RYBKINA M.V., KOROTKOVA M.V. Effective management of personnel in organization as a factor of development and competitiveness // RJOAS, 2016. – №12. – P.150-156.
5. Нацентова Е.Е. Модель мотивации и стимулирования труда персонала организации в системе «РОСТ» // Российское предпринимательство. — 2009. — № 4-1 (132). — с. 90-95.
6. Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи // Известия ИГЭА, 2005. – №1. – С.71-75.
7. Саенко И.И., Михеева В.А. Роль системы отбора персонала в формировании человеческого капитала современной организации. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2017. – № 127(03). Режим доступа <http://ej.kubagro.ru/2017/03/pdf/21.pdf>.

References:

1. Dorogina O.I., Sinjakova M.G., Slobodchikova P.S. Modeli stimulirovanija personala v organizacijah raznogo tipa i vida: posobie dlja studentov i slushatelej po obrazovatel'nym programmam v oblasti upravlenija personalom i prakticheskikh specialistov kadrovyh sluzhb /Dorogina O.I., Sinjakova M.G. i dr.// Nauch.red.. M.G. Sinjakova; Ural. gos. ped. un.-t. - Ekaterinburg, 2011. – 110s.
2. Zelinskaja M.V., Pronin E.S. Sistemnyj podhod pri otbore personala: osnovnye jetapy i kriterii. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2015. – № 108. – S. 1093-1106.
3. Molochnikov A.N. Povyshenie konkurentosposobnosti chelovecheskih resursov kak faktor jeffektivizacii social'noj politiki promyshlennogo predpriyatija // Teorija i praktika obshhestvennogo razvitija, 2011. – №2. – S.324-326.
4. NAZARENKO A.V., RYBKINA M.V., KOROTKOVA M.V. Effective management of personnel in organization as a factor of development and competitiveness // RJOAS, 2016. – №12. – R.150-156.
5. Nacentova E.E. Model' motivacii i stimulirovanija truda personala organizacii v sisteme «ROST» // Rossijskoe predprinimatel'stvo. — 2009. — № 4-1 (132). — s. 90-95.
6. Ozernikova T.G. Motivacija i konkurentosposobnost' rabotnikov: problemy vzaimosvjazi // Izvestija IGJeA, 2005. – №1. – S.71-75.
7. Saenko I.I., Miheeva V.A. Rol' sistemy otbora personala v formirovanii chelovecheskogo kapitala sovremennoj organizacii. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2017. – № 127(03). Rezhim dostupa <http://ej.kubagro.ru/2017/03/pdf/21.pdf>.