

Внутрифирменная система мотивов и стимулов к труду

Г.Ф. Галиуллина,

канд. экон. наук, доцент, доцент, Набережночелнинский институт КФУ (e-mail: gulia-fag@yandex.ru)

Т.Г. Мансурова,

канд. экон. наук, доцент, доцент, Набережночелнинский институт КФУ (e-mail: mansurova_tanya@mail.ru)

А.Н. Гаязов,

студент, Набережночелнинский институт КФУ (e-mail: gayazov570@mail.ru)

Э.Н. Мияссарова,

студент, Набережночелнинский институт КФУ (e-mail: miyassarova_en@icloud.com)

Аннотация. Разработка внутрифирменных механизмов мотивов и стимулов к труду в настоящий период представляет собой практически повсеместный процесс, реальное содержание которого заключается в приспособлении ранее действовавших на хозяйствующих субъектах механизмов стимулирования к новым социальным и трудовым взаимоотношениям, к новым условиям взаимодействия работника и работодателя.

Abstract. The development of internal mechanisms of motives and incentives to work at the present time is an almost universal process, the real content of which is to adapt the incentive mechanisms that previously operated on economic entities to new social and labor relations, to new conditions of interaction between the employee and the employer.

Ключевые слова: стимул, мотив, стимулирование, мотивация, внутрифирменная система мотивов и стимулов к труду, персонал, система мотивов, трудовая мотивация, стимул к труду, система стимулов к труду.

Keywords: incentive, motive, incentive, motivation, intra-company system of motives and incentives to work, personnel, system of motives, labor motivation, incentive to work, labor incentive system.

Внутрифирменная система мотивов и стимулов к труду представляет собой целостную систему влияния на поведенческие установки работников для максимального применения человеческого потенциала для достижения определенных внутрифирменных целей и задач. На внутрифирменный механизм мотивов и стимулов к труду важным условием осуществления стратегии развития каждой фирмы, особо крупной считается разработка эффективной системы мотивации и стимулирования труда [10].

В современном социуме стимулирование в не меньшей мере считается движущим фактором мотивационного поведения, чем внутреннее побудительные мотивы. Стимулирование, также как и мотивация определяют целенаправленность действий, организованность и устойчивость целостной деятельности, которая направлена на достижение определенных внутрифирменных целей и задач.

Цели и задачи фирмы должны стать целями и задачами работы каждого ее работника, в том смысле, что каждый член коллектива, работая на своем рабочем месте и осуществляя определенные функции, обеспечивает достижение целей своей фирмы, что возможно при соблюдении важнейших моментов, таких как:

1) содержание рабочей нагрузки на каждом рабочем месте и все выполняемые работниками функции, количественные и качественные параметры их деятельности обязаны определяться тактическими и стратегическими целями хозяйствующего субъекта;

2) вся система нормативов и норм расходования различных видов ресурсов обязана

быть ориентированной на достижение целей хозяйствующего субъекта;

3) организация трудового процесса и производственной сферы со стороны менеджмента во всех видах деятельности обязана способствовать осуществлению различных целей и задач хозяйствующего субъекта;

4) производственный климат, а именно целостные ориентиры персонала хозяйствующего субъекта, межличностные взаимоотношения между персоналом и руководящим составом, социально-групповые взаимоотношения, должен благоприятно вести к достижению различных целей и задач хозяйствующего субъекта [3].

Оценка внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду в виде ключевой задачи комплексной внутрифирменной кадровой политики по оценке персонала хозяйствующего субъекта предоставляет возможность определить степень заинтересованности персонала хозяйствующего субъекта в достижении конкретных результатов. Основные критерии оценки внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду определены удовлетворенностью коллектива фирмы выполнением своих трудовых обязанностей. К основным методам оценки систем мотивов и стимулов к труду относят системный и функционально-стоимостной анализы, а также экспертно-аналитический метод и метод оценки экономической эффективности системы премирования, анкетирование и др. [9].

Системы мотивов и стимулов к труду, разработанные и применяемые в фирмах, являются важнейшим фактором, который воздействует на эффективность работы каждого работ-

ника, и всего коллектива фирмы в целом. Оценка внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду дает возможность добиваться качественных производственных, структурных и организационных сдвигов эффективности внутрифирменного функционирования.

Таблица 1

В экономической науке на сегодняшний день можно выделить несколько основных подходов к оценке внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду (таблица 1) [4].

Таблица 1

Основные подходы к оценке внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду

Подход	Суть	Идея подхода к оценке эффективности систем мотивов и стимулов к труду
Первый подход	характерен для классической экономической теории. Согласно нему, критерий эффективного экономического поведения – ситуация, при которой невозможно улучшить положение одного экономического агента, не ухудшив при этом положение любого другого (принцип эффективности Парето).	основана на положении об ограниченности ресурсов, а также необходимости их использования для роста благосостояния экономических агентов.
Второй подход	акцентирует внимание на целях деятельности хозяйствующих субъектов и сопоставлении ее результатов и издержек.	даст возможность добиться больших результатов при равных издержках или требует меньших затрат при равных результатах. Если рассматривать результат деятельности в виде эффекта, то эффективность при данном подходе можно представить в виде следующей формулы: Эффективность = Эффект / Затраты.

Альтернативным вариантом оценки эффективности считается процесс сравнения показателей эффективности с показателями, которые были достигнуты соответствующими данной фирме субъектами хозяйствования.

Выделяют основные критерии эффективности систем мотивов и стимулов к труду персонала фирмы:

1. Системы мотивов и стимулов к труду персонала фирмы должны быть достаточно прозрачными, а менеджеры должны знать, сколько они приобретут зависимо от результата собственного вклада в деятельность фирмы, лишь в этом случае система вознаграждения станет мотивированной и достаточно успешной.

2. Дифференцированный уровень оплаты труда персонала фирмы должен быть зависим от общего успеха фирмы от вклада каждого работника и всего коллектива фирмы в целом.

3. Необходимо ориентироваться на рост потенциального вклада всего персонала фирмы.

4. Следует учесть предпочтения персонала фирмы в определении составляющих компонентов компенсационного пакета на основании эффективности затраченных вложений [10].

Выбор показателей оценки эффективности внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду

1) зависит от: специфики деятельности фирмы;

2) определен: различными категориями персонала;

3) зависит от систем сбора и обработки информации о состоянии внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду

4) связан с квалификацией управленческого звена.

Показатели оценки эффективности внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду можно классифицировать следующим образом (таблица 2) [9].

Таблица 2

Показатели оценки эффективности внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду

Классификационный признак	Показатели
Формализации показателей	-качественные (направлены на диагностирование проблем мотивации и стимулирования, измеряются, как правило, с помощью шкал); - количественные (создают базу для количественной оценки результатов уровня эффективности внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду, имеют прямые показатели измерения в рамках шкал оценки)
Уровень объективности	-объективные (легко наблюдаемы и количественно измеримы); - субъективные (базируются на мнении субъекта оценки, т.е. лица, проводящего оценку)
Цели оценки	- трудовой процесс (достижение целей и задач, точность их исполнения); - квалификация работника; - целевые функции работника (анализ личных издержек); - личные качества работника; - морально-психологическое состояние персонала.

Совокупность методов оценки систем мотивов и стимулов к труду персонала фирмы достаточно обширна и ориентирована на следующие методы:

1) методы экономической мотивации, включающие определение заработной платы персонала фирмы, премии и льготы, проценты и

доплата, участие в доходах фирмы и пакет акций;

2) методы социальной мотивации, заключающиеся в определении общественного признания, получении благодарности, восхищения, обожествления или презрения;

3) методы психологической мотивации, направленные на определение ощущения собственной значимости, безразличия, ущербности и ненужности;

4) методы властной мотивации, связанные с определением факторов повышения в должности и предоставления дополнительных полномочий;

5) социально-психологические методы, к которым относят рост социальной активности и обмен опытом, критику и самокритику, коллективный договор и соглашения, наставничество и личный пример руководства, внушение и создание ориентирующих условий,

6) методы управления индивидуально-личностным поведением персонала фирмы: деловая, управленческая и профессиональная этики;

7) методы моральной мотивации, подразумевающие личное или публичное признание, а также похвалу и критику;

8) метод, который основан на информировании об экономическом положении фирмы;

9) метод, который основан на создании желательных ситуаций;

10) метод, который основан на участии в принятии управленческих решений;

11) метод, который основан на установлении дистанций с подчиненным персоналом.

Изучение практической стороны управления за рубежом при учете социально-экономических, культурных и национальных факторов, которые наложили след на управленческие системы, может служить основанием для формирования современных внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду персонала фирмы на отечественных хозяйствующих субъектах.

В западных экономических структурах практически не наблюдаются проблемы с мотивацией и стимулированием труда персонала, поскольку люди привыкли и стремятся работать качественно. В РФ сохраняется гарантированная оплата независимо от результатов труда, что существенно противоречит рыночным взаимоотношениям, поскольку это не стимулирует персонал фирмы к высокопроизводительному труду и не соответствует принципу распределения по труду в его классическом определении, подразумевая равное вознаграждение за неравные трудовые вложения. Руководство фирм должно обучиться управлять деятельностью коллективов фирм в современных условиях. Новые задачи требуют обширных знаний и умений, изучения зарубежного опыта развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду.

Мировой опыт развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду персонала фирмы выделяет три модели, а именно американскую, японскую и западноевропейскую модели. Специфические черты данных моделей могут быть полезны специалистам, которые разрабатывают определенные системы организации и оплаты труда на собственных фирмах.

Американская модель заключается в следующем. В США и Канаде размер вознаграждения персонала фирм зависит от результатов их работы. Механизм стимулирования предусматривает дифференциацию окладов персонала при учете качественных отличий в трудовом процессе и индивидуальной оплаты в рамках разряда или должности независимо от трудовых достижений, личных и деловых качеств, выявленных на основании ежегодной аттестации.

Американская модель развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду представлена на рисунке 1 [5].



Рис. 1. Американская модель развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду

Работники фирм стимулируются за текущие результаты деятельности и за проявление долговременной эффективности трудового процесса, что непосредственно выражается в предоставлении в виде поощрения права на приобретение определенного количества акций фирмы по цене, которая действует на момент вознаграждения. Данная система целесообразна для стимулирования высшего и среднего звена руководящего состава, который ответствен за долговременные результаты своей деятельности. Стимулирование перспективных специалистов осуществляется путем денежного вознаграждения и льгот, а также бесплатных услуг из фондов социального обеспечения. Крупные фирмы выплачивают своему персоналу премии к праздникам в размере 25 – 50% месячной заработной платы, 13 заработную плату, производят выплаты к очередным отпускам, предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой топлива, в полной мере или частично компенсируют стоимость жилья, покрывают за-

траты на отдых с семьей, устанавливают гибкий рабочий график и пр. Для стимулирования талантливых специалистов по американской модели используется система «двух направлений в карьере»: административно-должностной рост или работа в прежнем качестве с постепенным ростом оклада до уровня оплаты труда руководящего состава. Данные меры дают возможность сохранить в фирме наиболее ценные трудовые кадры. В американских корпорациях действуют две основные программы стимулирования сотрудников – компенсационная программа и программа премиальных выплат [6].

Японская модель заключается в следующем. Японцы в организацию системы управления смогли включить целесообразные компоненты американского менеджмента и получить определенную «отдачу»: рост валового национального продукта (ВВП).

Японская модель развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду представлена на рисунке 2 [5].

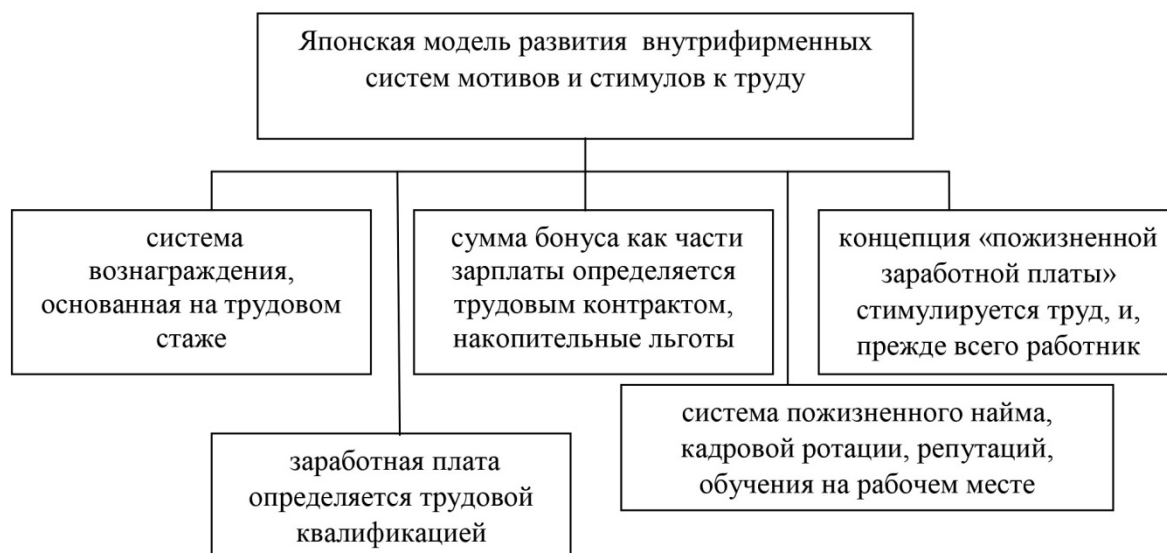


Рис. 2. Японская модель развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду

Исследуя японский опыт, можно заключить, что производственные условия фирм РФ больше приспособлены к восприятию японских методов и подходов чем американских, с их существенной жесткой нацеленностью на расчетливость и личную карьеру.

Японцы раньше других определили, что высокое качество считается фактором сбыта и движения издержек, а также повышает производительность труда персонала фирмы. Сокращение брака равносильно расширению сбыта товаров, которые произведены при неизменном числе занятого персонала. По оценкам экспертов, снижение доли брака на 2% вызывает рост производительности труда практически на 10%. Система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской моделью. Японские корпорации управляют собственным персоналом так, чтобы последние функционировали максимально эффективно. Для достижения дан-

ной цели японские корпорации применяют американскую технику кадрового управления, включая эффективные системы заработной платы, анализа организации трудового процесса и рабочих мест, аттестации персонала фирмы и пр.

Но имеется и существенные различия между американским и японским управлением. Японские фирмы на первый план выдвигают преданность своих служащих, поэтому каждый работающий убежден, что он – важное и необходимое звено своей фирмы и ее судьба лежит на его плечах. Японские корпорации гарантируют данным служащим работу и применяют систему вознаграждения, которая основана на трудовом стаже, для того, чтобы предотвратить уход персонала в другую фирму. Чем дольше работник функционирует в фирме, тем выше его заработная плата и должность.

Заработная плата в Японии определяется, в основном, системой трудового стажа и тру-

довой квалификацией и состоит из месячной заработной платы и выплат бонусов дважды в год. В основном: выплачивается в виде вознаграждения, когда фирма получает существенный доход. Сумма бонуса определяется трудовым контрактом, и поэтому японский персонал рассматривает бонус как часть заработной платы. Крупные японские фирмы предоставляют работникам накопительные льготы. Основания кадровой политики в Японии – системы пожизненного найма, кадровой ротации и репутаций, обучения на рабочем месте, которые формируют мощное мотивационное пространство, которое дает возможность подготавливать высокопрофессиональный персонал, эффективно реализовывать его творческий и интеллектуальный потенциал [4].

Действенная система оплаты труда в Японии обеспечивает высокую результативность. Ранее размер оплаты труда японских работников зависел от их возраста и стажа, но постепенно повышалось значение квалификационного уровня и эффективности трудового вклада. В настоящий период величина заработной платы в Японии на 40% определяется стажем работы в фирме.

Западноевропейская модель заключается в следующем. Для западноевропейских фирм

характерны три модели стимулирования труда: беспремиальная, при которой функции стимулирования труда выполняет заработная плата, премиальная, которая включает выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли фирмы, премиальная, которая предусматривает выплаты, размеры которых устанавливаются по индивидуальным результатам трудовой деятельности. Премиальные модели оплаты труда осуществляются посредством привлечения персонала к участию в прибылях фирмы – годовое вознаграждение из прибыли фирмы, в доходах – каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по итогам оценки осуществления им производственного задания и не зависит от прибыли фирмы и в капитале – в качестве акций по их номинальной цене. На некоторых промышленных фирмах Германии заключаются договоры, по которым работник обязуется с максимальной отдачей использовать собственный потенциал, намечая определенные показатели результативности. При этом он обладает правом распоряжаться собственным рабочим временем по личному усмотрению.

Западноевропейская модель развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду представлена на рисунке 3 [5].

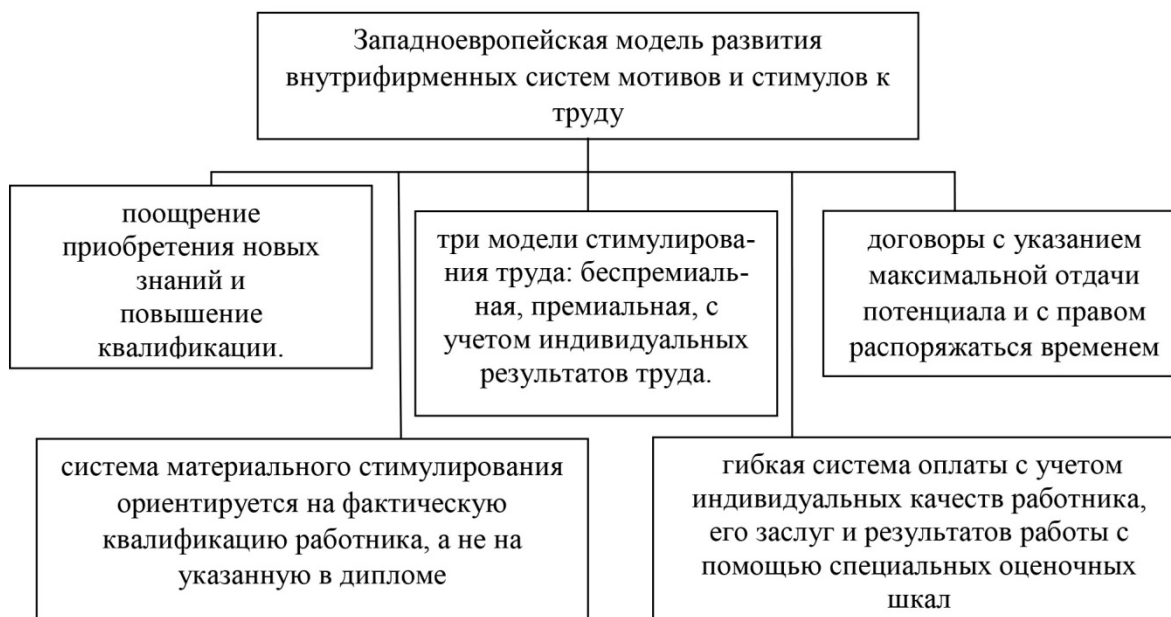


Рис. 3. Западноевропейская модель развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду

В Англии, Франции и ряде других стран получила распространение так называемая гибкая система оплаты, в основе которой – учет индивидуальных качеств персонала, его заслуг и итогов трудовой деятельности при помощи специальных оценочных шкал по ряду факторов. Данную систему поддерживают высококвалифи-

цированные специалисты и рабочие. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию персонала фирмы, а не на указанную в дипломе. При этом поощряются приобретение новых знаний и повышение квалификационного уровня [7].

В последнее время в развитых рыночных экономических пространствах стали использоваться такие нетрадиционные системы вознаграждений, как дополнительные выплаты по принципу «кафетерия», а также системы поощрений, которые построены на применении банка свободного времени, когда разрешается накапливать отгулы за высокие результаты, отсутствие невыходов на работу и пр. Особое значение в денежном стимулировании отведено участию персонала в прибылях и доходах фирмы. К данной форме экономического вознаграждения могут быть отнесены как доходы по акциям, которые принадлежат персоналу и премии, которые выплачиваются из прибыли по итогам работы фирмы. Для данной формы распределения доходов характерно признание взаимных интересов работодателей и персонала, которые заинтересованы в экономическом успехе фирмы. Участие в прибылях дает важный социальный эффект: преодолевается отчуждение труда от собственности, формируется чувство причастности наемного работника к делам фирмы. Все это уже выходит за рамки простого поощрения и имеет мотивационную значимость. Зарубежный опыт развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду представляет собой несомненный интерес, особенно если такие системы принесли положительные результаты для отечественных фирм. Американская модель развития внутрифирменных систем мотивов и стимулов к труду предусматривает дифференциацию окладов при учете качественных различий в труде и дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности независимо от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации. Японская модель заключена в системе пожизненного найма, которая опирается на реальном обеспечении заинтересованности персонала фирмы трудиться в ней как можно дольше, что зависит в основном от способности администрации заинтересовать персонал оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет и премиями, ростом профессиональной подготовленности, различными социальными льготами, неформальной заботой о персонале и семьях своих работников. Западноевропейская модель заключается в том, что заработная плата персонала зависит не от порученной деятельности, а от уровня мастерства ее выполнения, то есть чем выше квалификационный уровень квалификации, тем выше и заработная плата [1].

Таким образом, внутрифирменная система мотивов и стимулов к труду представляет собой систему влияния на поведенческие установки персонала для максимального использования человеческого потенциала ради достижения определенных внутрифирменных целей и задач. Мотивация, как процесс формирования

необходимых стимулов – внешнего побуждения к труду, развивается на основании осознания личных и общественных потребностей, а стимулирование труда, как способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, подразумевает под собой мотивационный метод трудового поведения. При адекватно выстроенных системах мотивации и стимулирования у работников возникают возможности удовлетворять собственные потребности и достигать цели фирмы, на которой они трудятся. Система стимулирования и мотивации. Которая встроена в общий хозяйственный механизм, дает определенную возможность воздействовать на уровень конкурентоспособности фирмы.

Библиографический список:

- 1.Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики. URL: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-33/25.htm> (дата обращения: 30.10.2020).
- 2.Галиуллина Г.Ф. Управление вовлеченностью персонала машиностроительного предприятия / Г.Ф. Галиуллина, А.Р. Камалетдинова, А.Е. Васильев // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-4 (89). С. 1048-1050.
- 3.Кадис Ю. Системы мотивации персонала / Ю. Кадис. URL: hr-portal.ru/article/sistemy-motivatsii-personala (дата обращения: 01.11.2020).
- 4.Кулагин О. А. Как разработать систему стимулирования персонала / О. А. Кулагин. URL:<http://www.b-seminar.ru/article/show/337.htm> (дата обращения: 01.11.2020).
- 5.Копылов Т. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Т. А. Копылов. URL: <https://moluch.ru/archive/133/37177/> (дата обращения: 1.11.2020).
- 6.Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/75/3391/> (дата обращения: 10.11.2020).
- 7.Мансуров Р. Е. Методы нематериальной мотивации персонала / Р. Е. Мансуров. URL: <http://psyfactor.org/lib/hr-director.htm> (дата обращения: 01.11.2020).
- 8.Мансурова Т.Г. Кадровая политика органов местного самоуправления: современное состояние и пути совершенствования / Мансурова Т.Г., Табольская В.В., Руднева Н.В., Кашафудинов И.И. // Экономика и предпринимательство. 2019. № 9 (110). С. 856-859.
- 9.Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение / Н.А. Шубина // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. URL: <http://www.article/66112-qqq-16-m6-factory/> (дата обращения: 30.10.2020).
- 10.Якушин О.Р. Стимулирование и мотивация к труду персонала / О.Р. Якушин // Современный менеджмент. URL: <http://www.Stimulirovanie-i-motivatsiya-personala/> (дата обращения: 01.11.2020).