

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К КАЧЕСТВУ

Терёхин С. Е., Яськин А. Н.

*Студенты 5 курса специальности «Управление качеством»
ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

В статье отражены современные проблемы мотивации персонала к качеству, предложены этапы процесса разработки и внедрения системы мотивации персонала к качеству на предприятии, а также оценка ее эффективности

МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, КАЧЕСТВО ТРУДА, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание особенностей его мотивации.

Выживание любой организации в условиях рыночной экономики в России самым непосредственным образом зависит от интеллектуального потенциала ее сотрудников. Именно на этой субъективной основе возможна продуманная профессиональная деятельность персонала, применение эвристических подходов при выработке управленческих решений, умелое осуществление деловых операций в условиях изменяющихся рыночных условий.

В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Одна из главных задач для организаций различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса. Решающим причинным фактором результативности, эффективности и качественной деятельности людей является их мотивация.

К сожалению, нередко высшее руководство организации не придает должного значения отношению работников к труду и его качеству. Подобное

пренебрежение приводит к недооценке решающего значения нравственно-психологического фактора в мотивации персонала к качественному труду.

В современных условиях рынка типичны ситуации, при которых отдельные инструменты стимулирования не дают необходимого эффекта, либо функционируют ограниченно. Как правило, попытки быстро исправить ошибки, связанные с выявленными проблемами стимулирования, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуются проектирование системы мотивации персонала и ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что внедрение системы мотивации – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблем, связанных с мотивацией, и что наносимый последствиями проблем ущерб бизнесу соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

Целесообразной представляется реализация следующих этапов процесса подготовки и внедрения новой системы мотивации (рисунок 1):

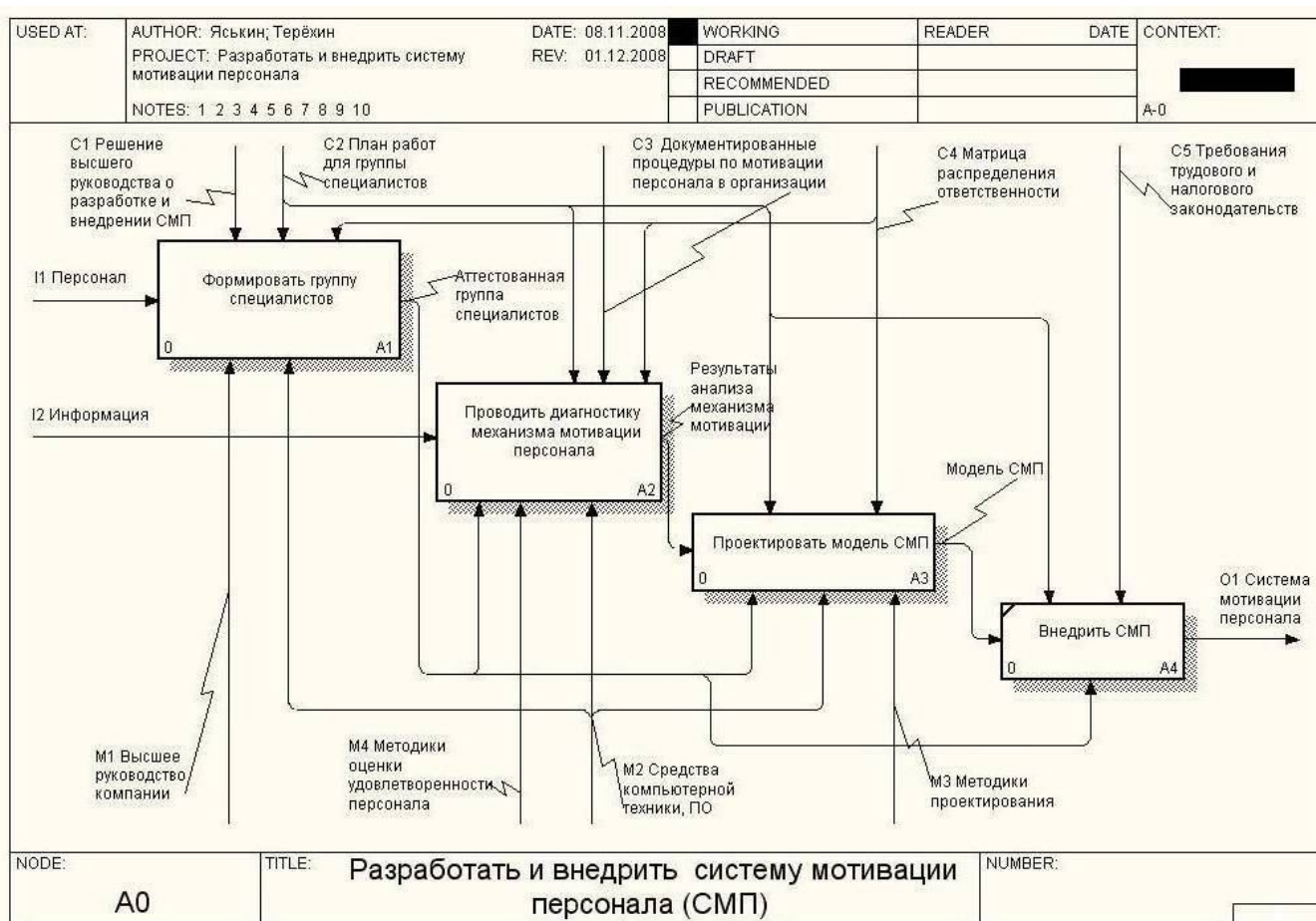
1. Формирование рабочей группы специалистов.
2. Диагностика текущего механизма мотивации персонала.
3. Проектирование модели системы мотивации персонала.
4. Внедрение новой системы мотивации.

Цель *первого (подготовительного) этапа* – формирование рабочей группы специалистов для осуществления работ по диагностике текущего положения мотивации в организации, проектированию и внедрению системы мотивации персонала. Состав мероприятий в рамках этапа:

1. Принятие решения о создании рабочей группы.
2. Определение необходимого состава специалистов рабочей группы.

Выделение профильных специалистов в рабочие группы.

3. Определение объема и состава выделяемых ресурсов.
4. Приглашение консультантов и экспертов. Аутсорсинг (в случае необходимости).
5. Подготовка (обучение) персонала. Доведение новых стратегических установок.
6. Аттестация группы по результатам подготовки (обучения).
7. Планирование и организация деятельности обученного персонала, делегирование полномочий и ответственности.



Р и с у н о к 1. Моделирование процесса разработки и внедрения системы мотивации персонала в IDEF0

Основная задача *второго этапа* – описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений. Данный этап включает в себя:

1. Выявление и анализ стратегических установок и целей организации, а также отражающих их документов. Выяснение видения и предполагаемой

политики руководства в области стимулирования персонала. Уточнение и анализ проблемных зон в сфере текущей кадровой политики и стимулирования персонала.

2. Анализ документов, регламентирующих деятельность сотрудников и структурных подразделений (субъектов), интервью с руководителями компании, с целью определения характера и интенсивности взаимодействия, степени свободы принятия решений и возможности оценки результатов труда.

3. Анализ применяемых инструментов планирования и контроля выполнения основных показателей деятельности организации и ее подразделений, инструментов управленческого учета с целью их будущей интеграции с системой мотивации персонала.

4. Анализ документов, регламентирующих существующее состояние стимулирования персонала /интервью с сотрудниками организации.

5. Интервью с топ-менеджерами компании с целью выявления требований и ограничений к формируемой системе мотивации персонала. Обсуждение возможности применения тех или иных методов и элементов стимулирования персонала.

6. Формализация и согласование с руководством организации принципов материального стимулирования персонала в зависимости от категорий персонала, кадровой и сбытовой политики.

7. Разработка концепции системы мотивации персонала организации.

8. Разработка плана-графика внедрения системы мотивации персонала.

В рамках *третьего этапа* разрабатывается модель будущей системы мотивации, отражающая особенности и основные принципы мотивации персонала. Данный этап включает в себя следующие шаги:

1. Проектирование тарифной сетки:

1.1 Разработка методики оценки должностей;

1.2 Проведение экспертной оценки ценности рабочих мест;

1.3 Обработка и согласование результатов оценки;

1.4 Разработка математической модели расчета окладов/тарифных ставок.

2. Проектирование системы премиального вознаграждения сотрудников:

2.1 Разработка возможных ключевых показателей эффективности деятельности для структурных подразделений (KPI);

2.2 Разработка системы премиального вознаграждения;

2.3 Разработка плана мероприятий по внедрению системы;

2.4 Разработка Положения по оплате труда.

3. Проектирование системы косвенного материального и нематериального стимулирования:

3.1 Разработка предварительных предложений;

3.2 Согласование предварительных предложений с руководством компании;

3.3 Разработка процедуры применения методов косвенного материального и нематериального стимулирования;

3.4 Согласование разработанных процедур с руководством компании;

3.5 Разработка Положения о компенсациях и льготах.

Основной целью **четвертого (заключительного) этапа** является внедрение системы мотивации, основанной на стратегии развития организации с учетом индивидуальных и общих результатов работы подразделений и предприятия в целом, а также оценка её эффективности. Для этого необходимо выполнить следующие шаги:

1. Определить план перехода на новую систему мотивации персонала. При внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется быстрый переход, то есть единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему мотивации. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход.

2. Закрепить новые механизмы мотивации во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства.

3. Реализовать план перехода на новую систему мотивации персонала. На этом этапе происходит проверка работоспособности новых механизмов мотивации и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе внедрения позволяет значительно смягчить сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

4. Оценить эффективность функционирования системы мотивации персонала. Эффективность созданной системы мотивации должна оцениваться по четырем параметрам:

- лояльность персонала;
- продуктивность его деятельности;
- качество труда;
- привлекательность компании на рынке труда.

Лояльность персонала оценивается в течение месяца после внедрения новых мотивационных схем на основании коэффициента текучести. К примеру, после того как было объявлено о новой системе мотивации в крупной розничной сети, где текучесть кадров составляла больше 50%, этот показатель снизился до нуля в течение нескольких недель.

Для оценки продуктивности требуется больше времени, которое зависит от целей системы мотивации. Если сотрудников необходимо ориентировать на рост стоимости компании, потребуются несколько лет, чтобы увидеть результаты, а если на увеличение продаж – то квартал или полгода.

Оценка качества труда работников предприятия производится на основе контроля выполнения установленных требований, действующих в организации. Целью оценки качества труда является достижение высокой ответственности исполнителей за качество выполняемых ими работ, выпускаемой продукции, повышение качества производственных процессов. Стоит отметить, что необходимо сравнивать текущие значения показателей качества труда со значениями предыдущих периодов (до внедрения системы мотивации).

Привлекательность на рынке труда оценивается на основании таких показателей, как количество кандидатов на вакантное место или процент

согласившихся сотрудников из числа тех, кому компанией было сделано предложение.

Внедрение и корректировка системы мотивации – процесс циклический. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически осуществлять мониторинг работоспособности системы мотивации персонала и оценивать ее соответствие целям и задачам бизнеса. Тогда процесс внесения необходимых изменений в систему будет носить плановый, а не экстренный характер.

В заключение стоит отметить, что результатом внедрения системы мотивации персонала является не только эффективное стимулирование к труду и формирование новых механизмов мотивирования, но и возможность мониторинга показателей качества труда, которые позволяют оценить вклад каждого сотрудника, группы и подразделения в общий результат деятельности организации. В конечном итоге, эта возможность способствует осуществлению принципа постоянного улучшения – рациональное и адекватное стимулирование персонала, информирование о достижениях и создание необходимых условий труда ведут к росту показателей качества продукции. Именно качество труда является одним из главных показателей эффективной деятельности персонала организации, и основным критерием применения инструментов стимулирования и мотивации персонала.