

ОРГАНИЗАЦИЯ (ПРЕДПРИЯТИЕ) В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

УДК 331.101.3

С. И. Барановский¹, М. А. Толкачев²

¹Белорусский государственный технологический университет

²Частное предприятие «МаксТаргет»

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ВНЕДРЕНИИ CRM-СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Развивающиеся технологии и растущие требования со стороны потребителей и государственных органов вынуждают компании малого и среднего бизнеса непрерывно совершенствовать бизнес-процессы и внедрять различные IT-решения. В связи с тем, что работоспособность любого предприятия зависит от человеческих ресурсов, то вопрос мотивации персонала в данных условиях приобретает значение одного из ключевых факторов успеха. К сожалению, указанному вопросу уделяется слишком мало внимания, несмотря на его важность и актуальность. На данный момент в бизнес-среде наблюдается тенденция увеличения интереса к обозначенной теме. Ведутся активные дискуссии и дебаты. Однако, несмотря на все это, упускаются два очень важных момента: своевременность разработки и внедрения системы мотивации, а также необходимость простоты и доступности для понимания каждого сотрудника предприятия.

Мотивация персонала – это один из основополагающих факторов успешного внедрения любых изменений на предприятиях малого и среднего бизнеса. В данной статье рассмотрен вопрос мотивации персонала как одного из наиболее значимых факторов при совершенствовании бизнес-процессов и внедрении CRM-системы в коммерческих организациях. Дано определение бизнес-процесса. Раскрыто понятие «мотивация». Представлены виды классификации мотивации. Даны рекомендации, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация персонала, бизнес-процесс, процесс, CRM-система, управление, малый и средний бизнес.

S. I. Baranovskiy¹, M. A. Tolkathov²

¹Belarusian State Technological University

²Private enterprise “MaxTarget”

MOTIVATION OF PERSONNEL IS A KEY FACTOR IN THE IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES AND INTRODUCTION OF CRM-SYSTEMS AT SMALL AND MEDIUM BUSINESSES ENTERPRISES

Emerging technologies and growing demands from consumers and government agencies are forcing small and medium-sized businesses to continuously improve their business processes and implement various IT solutions. Due to the fact that the working capacity of any enterprise depends on human resources, the issue of staff motivation in these conditions becomes important one of the key success factors. Unfortunately, this issue is given too little attention, despite its importance and relevance. At the moment, there is a tendency in the business environment to increase interest in this issue. Active discussions and debates are being held. However, despite all this, two very important points are missing: the timeliness of the development and implementation of a motivation system, and the need for simplicity and accessibility for understanding each employee of the enterprise.

Staff motivation is one of the fundamental factors for the successful implementation of any changes in small and medium-sized businesses. In this article, the issue of staff motivation as one of the most significant factors in improving business processes and implementing a CRM-system in commercial organizations is considered. The definition of the business process is given. The concept of motivation

is disclosed. The types of classification of motivation are presented. Recommendations are given, which must be taken into account when developing a system for motivating staff.

Key words: staff motivation, business process, process, CRM-system, management, small and medium business.

Введение. Успешное развитие и продвижение предприятий малого и среднего бизнеса зависит от большого количества различных факторов. К внешним факторам можно отнести налогообложение, возможности рынка, конкуренцию, научно-технический прогресс. Внутренними факторами являются сильные и слабые стороны предприятия, правильность принятия управленческих решений, основанная на конкретных показателях KPI, структура предприятия и др. Постоянное влияние внешних и внутренних факторов заставляет предприятия малого и среднего бизнеса постоянно заниматься совершенствованием бизнес-процессов и внедрением IT-решений на основе CRM-систем. Как показывает практика, только около 15% компаний успешно проходят данный этап. Около 30% частично достигают поставленных целей и задач и через некоторое время повторно пытаются повторить ранее проводимые мероприятия. Все остальные, ввиду неудачи проводимых мероприятий, продолжают работать, используя старые методы и подходы ведения бизнеса. Конечно, успешность данных мероприятий зависит от большого количества всевозможных факторов, условий, принципов, методик и подходов. Существует большое количество рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятий малого и среднего бизнеса с указанием на конкретные действия и их последовательность для достижения поставленных целей и задач. Однако отдельным и значительным фактором, на который зачастую не обращается особое внимание, является взаимодействие с сотрудниками компании, в частности вопрос мотивации персонала.

Основная часть. В современных условиях ведения бизнеса мотивация играет одну из основных ролей успешного развития предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ). Поскольку функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, то появляется объективная необходимость в регулировании данного процесса. Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы [1].

Проводя любое изменение в деятельности малого или среднего предприятия, самым пер-

вым со всеми нововведениями сталкивается персонал компании. Во многом успех совершенствования бизнес-процессов и внедрение автоматизированных CRM-систем зависит от позиции руководителя и его умения правильно донести всю информацию до персонала. Конечно, если в процессе совершенствования бизнес-процессов речь идет о росте заработной платы или дополнительном выходном дне, то возражений не поступит. Но, если речь идет о каких-либо изменениях, касающихся «комфортной зоны» сотрудников компании и инструментов дополнительного контроля, то тут уже возникает огромное количество возражений и споров. Любое совершенствование бизнес-процессов на предприятии подразумевает решение самых разных задач в комплексе, а не по отдельности. Приведем определение совершенствования бизнес-процессов.

Совершенствование бизнес-процессов предприятия – это непрерывная циклическая деятельность, включающая в себя анализ текущего состояния предприятия, разработку новых, а также доработку и адаптацию существующих процессов и последующее их внедрение на основании внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность малых и средних предприятий (МСП) в конкретный промежуток времени. Исходя из данного определения видно, что на любом развивающемся предприятии изменения происходят непрерывно и постоянно.

Многие руководители, занимаясь совершенствованием деятельности предприятий, через некоторое время сталкиваются с проблемой следующего характера. Выполнив определенные работы и приняв управленческие решения, которые, несомненно, должны были улучшить количественные и качественные показатели деятельности МСБ, они оказываются не только не работающими на практике, но и отрицательно влияющими на предприятие в целом. В этой непростой ситуации многие руководители малого и среднего бизнеса допускают огромную ошибку. Вместо того чтобы детально разобраться в сложившейся ситуации и найти правильное решение, большинство зачастую мгновенно отказываются от всех принятых ранее управленческих решений по совершенствованию и продолжают работать так, как работали ранее. Но, если углубиться и подробно изучить причины, по которым новая модель деятельности предприятия не заработала, то в половине случаев будет обнаружена проблема восприятия персоналом новых

правил и их выполнения, завязанных на мотивацию.

Именно поэтому вопросу мотивации персонала нужно уделять непрерывное и особое внимание при любом совершенствовании деятельности МСБ.

Вопрос о правильной разработке мотивации уже далеко не одно столетие является актуальным и постоянно обсуждаемым.

Многие ученые разрабатывали модели мотивации персонала, которые легли в основу управления большинства компаний. Это исследования таких известных ученых, как А. Маслоу, Ф. Герцберг (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С. Адамс (теория справедливости) и др.

Наибольший интерес вызвали две содержательные теории: иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. Альдерфера, поскольку они наиболее точно раскрывают потребности, побуждающие людей действовать определенным образом и влияющие на мотивационный процесс работы [2].

Впервые термин «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины». Само слово «мотив» произошло от лат. *moveo* – двигаю. Мотивация – это широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности [3].

Определение мотивации как одной из главных функций менеджмента сформулировал М. Х. Мескон: «мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных и организационных целей» [4].

В современной психологии используют различные способы классификации мотивации. Приведем некоторые из них.

1. Экстринсивная и интринсивная мотивация. Экстринсивная мотивация (внешняя) – группа мотивов, обусловленных действием внешних факторов на объект: обстоятельств, условий, стимулов, не связанных с содержанием конкретной деятельности.

Интринсивная мотивация (внутренняя) имеет внутренние причины, связанные с жизненной позицией личности: потребностями, желаниями, стремлениями, влечениями, интересами, установками. При внутренней мотивации человек действует и поступает «добровольно», не руководствуясь внешними обстоятельствами.

2. Положительная и отрицательная мотивация. Различают мотивацию положительную и отрицательную. Первый вид основан на стимулах и ожиданиях положительного характера, второй – отрицательных. Примерами положительной мотивации являются конструкции: «если я выполняю какое-то действие, то получу какое-то вознаграждение», «если я не буду

предпринимать этих действий, то меня вознаградят». Примерами отрицательной мотивации могут быть утверждения: «если я поступлю так, меня не накажут», «если я не буду действовать таким образом, меня не накажут». Иными словами, основное различие: ожидание позитивного подкрепления в первых случаях и негативных – во вторых.

3. Устойчивая и неустойчивая мотивация. Основы устойчивой мотивации – нужды и потребности личности, для удовлетворения которых индивид выполняет осознанные действия, не нуждаясь в дополнительных подкреплениях. Например: утолить голод, согреться после переохлаждения. При неустойчивой мотивации человеку необходима постоянная поддержка, стимулы извне.

Психологи также различают два подвида устойчивой и неустойчивой мотивации, условно именуемой «от кнута к прянику» [5].

Сегодня «мотивация» – ключевое слово в управлении персоналом, а умение мотивировать считается важнейшим качеством руководителя. Мотивация работника представляется как внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [6].

Анализируя зарубежный опыт, можно встретить большое число хорошо зарекомендовавших моделей мотивации. Среди них можно выделить следующие: американскую, французскую, немецкую, голландскую, английскую, шведскую и другие модели. Мы не будем перечислять все особенности, так как информации о данных моделях огромное количество как в интернете, так и в различных печатных изданиях.

Использование данных моделей целиком и полностью связано с учетом особенностей менталитета и культуры. Наивно полагать, что взяв ту или иную рабочую модель и внедрив ее на предприятии, вы непременно получите желаемый результат. Однако есть одна общая особенность для любой модели: нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности.

Рассмотрим основные отличительные особенности мотивации персонала на предприятиях малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь, которые необходимо учитывать:

– личностный характер взаимоотношений между работником и предпринимателем в небольшом коллективе организации;

– ведущая роль предпринимателя-руководителя в деятельности организации, его вовлеченность в производственный процесс, во взаимодействие с представителями внешней среды,

что связано с высокой степенью предпринимательского риска и ответственностью за результаты деятельности;

- высокий образовательный уровень, обусловленный содержанием деятельности и высокими профессиональными требованиями;

- гибкость и неформальность управления персоналом;

- повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия;

- принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности. Рекомендации на малых предприятиях фактически являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника;

- социальная незащищенность. Благополучие персонала непосредственно зависит от руководителя [7].

В условиях изменений на предприятиях малого и среднего бизнеса персонал компании должен в самые кратчайшие сроки перестроиться на работу в новом формате с учетом разработанной специфики. В данном случае появляются особенности внедрения мотивации персонала, которые заключаются в следующем:

- 1) новая мотивационная модель должна быть понятной для каждого сотрудника и составлена в письменном виде. Тут необходимо придерживаться принципа: «То, чего нет на бумаге, не существует в принципе»;

- 2) каждый сотрудник должен ознакомиться с новой мотивацией и поставить под ней свою подпись. Как показывает практика, когда человек ставит свою подпись под каким-либо документом, он всегда более подробно изучает документ и задает дополнительные вопросы;

- 3) руководитель предприятия (подразделения) должен убедиться в том, что все сотрудники понимают разработанную модель, а также в обязательном порядке спустя некоторое время получить обратную связь по поводу мотивации.

Рассмотрим основополагающие принципы, которые, на наш взгляд, в первую очередь должны быть учтены при разработке мотивации персонала:

- признание и ощущение вклада в развитие компании при выполнении своих обязанностей. Каждый человек любит похвалу и нуждается в признании. Отсутствие данных факторов всегда отрицательно сказывается на производительности и заинтересованности сотрудников компании в качественном исполнении своих обязанностей;

- стимулы для дальнейшего развития в виде дополнительных бонусов и/или карьерного роста. Любой человек, выполняя одну и ту же работу, с течением времени сталкивается с тем, что в его сознании складывается впечатление, что как бы хорошо он не выполнял свои обязанности, дополнительно он ничего не получит. В связи с этим у человека падает производительность со всеми вытекающими последствиями;

- четкая и понятная система демотивации. Каждый сотрудник должен понимать, что в зависимости от качества выполняемой им работы он может получить не только выгоду, но и отрицательный результат;

- гарантии со стороны работодателя. В данном случае мы обращаем особое внимание на то, что все обязательства со стороны работодателя должны в обязательном порядке выполняться на 100%. В противном случае, работа, проведенная в вышеуказанных пунктах, теряет весь смысл.

Использование данных принципов при разработке и внедрении системы мотивации на предприятиях малого и среднего бизнеса уже обеспечивает как минимум 50% успеха. Но существует еще два очень важных принципа, которые необходимо выделить и рассмотреть более подробно для гарантированного успеха. Первый из них мы условно называем «доступность и понимание». В данном случае очень подходит афоризм Альберта Эйнштейна: «Все должно быть изложено так просто, как только возможно, но не проще». Любая разрабатываемая мотивация должна быть понятной и доступной для каждого сотрудника компании. Если вы разработали систему мотивации, в которой едва сами можете разговаривать и что-то посчитать, то можно смело говорить, что данная система потерпит крах. Ваши сотрудники будут постоянно задавать вопросы и в конечном итоге решат, что данная система не эффективна и не отражает всей действительности того, что они делают. Как следствие, следующий вывод сотрудников будет о том, что заработная плата не соответствует действительности, что в итоге сказывается на производительности труда и приводит к увольнению персонала. Также при разработке системы мотивации на предприятиях малого и среднего бизнеса нет необходимости использования большого количества зависимых и переменных факторов и условий, которые влияют на итоговое вознаграждение сотрудников. Необходимо выделять до пяти основных показателей, по которым оценивается успешность работы того или иного сотрудника в конкретном отделе или подразделении. Кроме того, результаты данных показателей ни в коем случае не должны быть связаны

с деятельностью других сотрудников компании. Если не следовать данному принципу, то в компании появляется проблема, когда сотрудники компании, качественно выполняющие свои должностные обязанности, страдают из-за того, что кто-то выполняет их плохо. Говоря о практическом примере, мы очень часто видим следующую ситуацию: сотрудники отдела продаж не получили зарплату из-за того, что отдел доставки не смог доставить вовремя товар, клиент в итоге заплатил меньше и т. п. Таких примеров можно приводить огромное количество, но от этого суть самой проблемы не меняется. Разработка мотивации на предприятиях малого и среднего бизнеса с использованием уже перечисленных рекомендаций сводит данную проблему до минимума, а каждый сотрудник получает достойное вознаграждение.

Детально рассмотрев принцип «доступность и понимание», мы изучим второй принцип, который называется «своевременность и актуальность». Данный принцип, пожалуй, является одним из самых важных. Все дело в том, что любая разработанная мотивация должна быть своевременной и актуальной. Данный принцип очень тесно связан с любыми изменениями в компании, касающимися совершенствования бизнес-процессов или внедрения CRM-систем. Как только в компании что-то меняется или дорабатывается, сотрудники компании должны сразу понимать, что из этого получается и как это на них повлияет. Самым простым ответом на любой вопрос или возражение со стороны персонала с вашей стороны будет предоставление доступной и понятной модели мотивации персонала с полным перечнем изменений. Своевременное предоставление актуальной мотивации сотрудникам компании всегда положительно сказывается на общем результате.

Заключение. Развитие и совершенствование деятельности компаний малого и среднего бизнеса – очень трудоемкая и ответственная задача, к которой необходимо подходить, используя не отдельные, а комплексные решения, уделять особое внимание определенным деталям. Ввиду присутствия огромного количества внешних и внутренних факторов, влияющих на успешное развитие, компании стремятся совершенствовать свою деятельность с помощью непрерывной оптимизации бизнес-процессов, а также внедрения современных IT-решений. Однако совершенно любое предприятие, даже самое технологически развитое, несомненно, зависит от человеческих ресурсов, т. е. собственных сотрудников, которые выполняют ту или иную работу и преследуют конкретные цели и задачи. В данном случае это их мотивация. Для того чтобы в процессе совершенствования деятельности и развития предприятия в компании сохранялась необходимая производительность труда и эффективность деятельности, сотрудники компании должны быть постоянно замотивированы работать лучше и лучше.

Таким образом, в данной статье детально раскрыт вопрос мотивации персонала на предприятиях малого и среднего бизнеса как основного фактора, влияющего на эффективность их деятельности. Рассмотрена проблематика данного вопроса при совершенствовании бизнес-процессов и внедрении CRM-систем. Представлена классификация мотивации с точки зрения психологии человека. Предложены принципы, а также даны рекомендации для разработки и внедрения системы мотивации персонала. Отдельное внимание уделено принципам «доступность и понимание» и «своевременность и актуальность», так как именно от них зависит как минимум половина успеха при разработке и внедрении системы мотивации персонала.

Литература

1. Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности. Управление человеческими ресурсами в организации [Электронный ресурс] // Бизнес-портал по менеджменту качества. BUSINESSMAN.RU. URL: <https://businessman.ru/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobennosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html> (дата обращения: 24.07.2017).
2. Значение мотивации в деятельности организации. Реализация функции мотивации на примере компании facebook [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3998> (дата обращения: 03.08.2017).
3. Понятие «мотивация» в психологии [Электронный ресурс] // Глобалтека. Глобальная библиотека научных ресурсов. URL: <http://globalteka.ru/news/1-latest-news/352--lr-.html> (дата обращения: 10.08.2017).
4. Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. 492 с.
5. Понятие «мотивация» [Электронный ресурс] // Портал «Психология человека». Psych.info. URL: <http://psych.info/psihologiya-lichnosti/motivatsiya/motivatsiya-istochnik-sil-dlya-dejstvija.html> (дата обращения: 12.08.2017).

6. Овчинникова А. С., Собуцкая А. А. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. № 8. С. 638–641.

7. Антонова А. Н., Стародубова Ю. В. Особенности системы мотивации персонала на предприятиях малого бизнеса // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по материалам LVI Междунар. науч.-практ. конф. № 12 (54). Новосибирск: СибАК, 2015. С. 159–163.

References

1. Human resources: definition, management, features. Human resource management in the organization. *Biznes-portal po menedzhmentu kachestva. BUSINESSMAN.RU* [Business portal on quality management. BUSINESSMAN.RU]. Available at: <https://businessman.ru/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobennosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html> (accessed 24.07.2017).

2. The importance of motivation in the activities of the organization. Realization of the motivation function by the example of the company facebook. *Elektronnyy nauchno-prakticheskiy zhurnal "Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy"* [Electronic scientific and practical journal "Economics and Management of Innovative Technologies"]. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3998> (accessed 03.08.2017).

3. The concept of "motivation" in psychology. *Globalteka. Global'naya biblioteka nauchnykh resursov* [Globalteka. Global Library of Scientific Resources]. Available at: <http://globalteka.ru/news/1-latest-news/352--lr-.html> (accessed 10.08.2017).

4. Al'bert M., Meskon M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo Publ., 1998. 492 p.

5. The concept of "motivation". *Portal "Psikhologiya cheloveka". Psyh.info* [Portal "Psychology of Man". Psyh.info]. Available at: <http://psyh.info/psihologiya-lichnosti/motivatsiya/motivatsiya-istochnik-sil-dlya-deystvij.html> (accessed 08.12.2017).

6. Ovchinnikova A. S., Sobutskaya A. A. Modern approaches to the development of incentive and motivation systems. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2016, no. 8, pp. 638–641 (In Russian).

7. Antonova A. N., Starodubova Yu. V. Features of the personnel motivation system at small business enterprises. *Ekonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika: sbornik statey po materialam LVI Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. No. 12 (54)* [Economics and modern management: theory and practice: digest of articles on materials LVI International Scientific and Practical Conference. No. 12 (54)]. Novosibirsk, SibAK Publ., 2015, pp. 159–163 (In Russian).

Информация об авторах

Барановский Станислав Иванович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и маркетинга. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: baranovski@belstu.by

Толкачев Максим Александрович – магистр экономических наук, директор. Частное предприятие «МаксТаргет» (220007, г. Минск, ул. Володько, 24А/116, Республика Беларусь). E-mail: info@maxtarget.by

Information about the authors

Baranovskiy Stanislav Ivanovich – DSc (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Marketing. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: baranovski@belstu.by

Tolkathov Maxim Aleksandrovich – Master of Economics Sciences, Director. Private enterprise "MaxTarget" (24A/116, Volod'ko str., 220007, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: info@maxtarget.by

Поступила 24.03.2018