

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

The possibility of the development of the stimulation system at the enterprise in accordance with the needs and interests of the members of the labor group was studied. The poll results and the stages of the development of the compensation package are given. Personnel Management must be realized through the co-ordination of the strategic goals of the business and the personal goals of the each member of the organization. Unambiguous and clear goals, which must be discussed and agreed with the employees as far as possible when scheduling the plans of their activity; accounting of the abilities of the employees when approving work goals; explaining the relationship between the goals of the worker, the goals of the subdivisions and the goals of the enterprise; developing of the compensation package on the basis of determining the needs and values of each employee enable to use the labor potential of the enterprise to the full.

Введение. В управлении предприятием надо выделять несколько ключевых точек, от которых в первую очередь будет зависеть эффективность его функционирования, а следовательно, и его жизнеспособность.

На мировом уровне до конца 60-х гг. прошлого столетия игнорировался человеческий фактор в предпринимательстве, который теперь всеми рассматривается как решающий. И не информационные технологии играют основополагающую роль – они выступают только в качестве инструмента бизнеса, а умение соединить интересы владельцев, всего коллектива и каждой отдельной личности.

В нашей стране привыкли управлять персоналом с позиции использования властных инструментов. Основными всегда были административные методы управления, реже – экономические. Но это – вчерашний день. И если сейчас мы говорим про инновационное развитие страны, нельзя забывать, что проводниками изменений, носителями инновационных факторов являются люди. И от того, насколько правильно осуществляется управление персоналом, зависит результат деятельности предприятия.

Основными моментами модели управления персоналом является взаимозависимость и взаимовлияние управляющей и управляемой подсистем, определяемых в целом целями управления бизнесом. И эта связь должна быть очень мобильной.

При анализе конкретных направлений работы с персоналом необходимо говорить в первую очередь про мотивацию – как двигатель любых процессов в организации и про оценку – как основу для принятия всех решений в области управления персоналом.

Мотивация персонала и является предметом рассмотрения данного исследования.

Основная часть. В чем же заключается суть мотивации? За любым поступком всегда стоит стремление достичь желаемого или избежать неприятностей. Даже если действие на первый

взгляд кажется бескорыстным, существуют скрытые желания и причины, которые определяют поведение человека. Истинные желания называют мотивами, видимые – мотивировками. В процессе мотивации есть три составляющие: то, что хочет сам человек (мотив); то, что хотят от него другие; связь между первым и вторым. Таким образом, чтобы мотивировать другого человека выполнить определенные действия, необходимо понять, что он хочет, выявить и сформулировать задачу и показать как, решив задачу, человек удовлетворит при этом и свои потребности. Таким образом, основная задача мотивации – связать интересы работника с целями организации путем использования мотивов.

Исследование содержания мотивации требует более детального различения понятий «потребность», «мотив», «ценность». Потребности отражают текущее внутреннее состояние человека, его личностные отношения с миром, стимулируя действия в определенном направлении. Потребности динамичны.

Как и потребности, ценности влияют на мотивы, но через притягивание к ним. По мере удовлетворения потребности насыщаются и меняются, ценности ненасыщаемы и поэтому находятся в относительно стабильном для данного индивидуума положении, выстраиваясь по личностной иерархии.

Если потребности переживаются каждым человеком как индивидуальные желания, то ценности – как желательное положение вещей не только для него самого, но и для окружающих. Ценности позволяют создать стабильную групповую направленность на достижения. Через формирование системы ценностей в организации, а это и есть формирование внутренней среды, организационной культуры – происходит невластное, а следовательно, и более безболезненное управление персоналом предприятия. Построение организационной культуры – длительный процесс, который требует учета и менталитета нации и сферы функционирования организации и стиля управления и культурной среды.

Изменение мотивации – это длительный процесс воспитания, развития, формирования новой системы ценностей. Потребности более динамичны, они могут меняться по мере удовлетворения их на том или ином предприятии, через использование потребностей и осуществляется стимулирование работников к высокопроизводительному труду.

Поэтому при любой работе, связанной с необходимостью стимулирования персонала конкретного предприятия, необходимо определить потребности работника и желания, на основании которых они возникли (мотивы). Затем, исходя из структуры мотивов, разрабатываются мероприятия, которые будут являться стимулом и спровоцируют нужное поведение работника для достижения целей предприятия, соединив их материальные потребности со стратегическими целями компании.

Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику предприятия, необходимо определить следующие основные моменты: *период; схемы оплаты труда*, которые будут применяться; *кто* будет разрабатывать и внедрять эту систему; *какова ситуация* на рынке труда; *готова ли организация* платить за эффективный труд; *как* система заработной платы будет связана с *системой найма*; *каково* будет соотношение между базовым уровнем оплаты труда, премиями и социальным пособием; *какова взаимосвязь* между системой оплаты труда и *системой оценки* работников; *какова взаимосвязь* системы оплаты труда с *системой обучения, развития и повышения квалификации работников*.

Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость реагирования на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, являясь средством управления персоналом.

Разработка системы стимулирования включает в себя семь этапов.

Этап 1. Выделение категорий персонала, для которых будут разрабатываться различные системы компенсации. Такое разделение необходимо в связи с тем, что разные подразделения вносят неодинаковый вклад в конечный продукт, что должно сказываться на вознаграждении.

Этап 2. Анализ рабочих мест и должностей по степени ценности каждого из них для предприятия. Цель – составить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда. Процесс может осуществляться двумя способами: ранжированием по обобщенному критерию внутриорганизационной ценности должности и по балльной оценке должностей.

Этап 3. Установление базовых окладов и надбавок. Для каждого разряда устанавливается свой коэффициент, который необходим для определения базового оклада.

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания гибкости и управляемости компенсационной системе используются надбавки к базовому окладу. Надбавки определяются в процентах к окладу и могут начисляться за стаж работы на предприятии, за знания, за руководство другими сотрудниками, за эффективность работы и другие особенности работников.

Этап 4. Определение переменной части заработной платы. Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы предприятия, подразделения и самого сотрудника. Она включает в себя элементы материального стимулирования.

Для эффективного стимулирования целесообразно провести анкетирование работников и выявить действенные для них стимулы, а также проанализировать ранее используемую систему премирования. Составляются перечни всех ранее использовавшихся в компании оснований для стимулирования и форм стимулирования (для взысканий и поощрений отдельно). Материалом для обследования системы стимулирования являются распорядительные документы (приказы и распоряжения). При обследовании необходимо опираться только на этот источник; положения коллективного договора или каких-либо внутренних регламентирующих документов не должны приниматься во внимание, так как важно получить картину реально применяемых поощрений и взысканий. Во время обследования на основе всех приказов за определенный период (2–3 года) заполняются специальные таблицы. Для каждого приказа (распоряжения), касающегося поощрения или наложения взыскания, заполняется новая строка таблицы. При неоднократном наступлении одного и того же основания стимулирования подсчитывается частота возникновения этого основания (N раз за обследуемый период).

Список всех фактически применявшихся оснований стимулирования подвергается ревизии – те основания, которые неактуальны в текущей стратегической ситуации и не соответствуют целям системы стимулирования, вычеркиваются из списка. В список добавляются новые основания для стимулирования, важные с точки зрения текущей стратегии развития. В результате получаются две новые таблицы с перечнями оснований для поощрений и взысканий.

Из перечня форм поощрений и взысканий также вычеркиваются формы, неадекватные мотивационному профилю организации, и добавляются новые, соответствующие структуре мотивации. Проектирование осуществляется

на основании данных анкетирования и на основе таблицы соответствия мотивационных типов и форм стимулирования. Тем самым перечень применяемых форм стимулирования приводится в соответствие с мотивационным профилем организации в смысле принятой политики стимулирования.

Для установки связей между соответствующими перечнями оснований и форм стимулирования каждому основанию для стимулирования необходимо определить подходящие формы, объем (вид) стимулирования и лиц, имеющих полномочия по представлению и утверждению конкретной формы стимулирования.

Для каждой формы стимулирования необходимо указать объем (вид) поощрения или взыскания, то есть конкретизировать форму: для денежного стимулирования указать диапазон сумм выплат, для грамот – точное название и так далее.

На основании частоты возникновения оснований стимулирования определяются источники финансирования для каждого стимула, лица, которые уполномочены осуществлять выбор формы (лицо, представляющее работника к конкретной форме поощрения или взыскания) и утверждать ее (лицо, утверждающее форму стимулирования).

Этап 5. Разработка социальной составляющей системы стимулирования. Социальный пакет разрабатывается аналогично переменной части заработной платы.

Этап 6. Документальное оформление компенсационного пакета.

Этап 7. Внедрение компенсационного пакета. Основной вопрос внедрения нового компенсационного пакета – обеспечение веры работников в руководство организации и доверие к разрабатываемым мероприятиям. В план мероприятий по внедрению компенсационного пакета должно быть включено информирование и обучение менеджеров новой компенсационной системе, методам измерения результатов труда и разъяснение особенностей применения новых механизмов оплаты труда.

Для определения, что является стимулом трудовой деятельности рабочих в ОАО «Бори-

совский ДОК», был проведен социологический опрос среди рабочих цеха ДВП предприятия.

Наиболее значимым для рабочих цеха является материальное стимулирование, а именно тарифные выплаты и премии. Из вариантов нематериального стимулирования мужчины на первое место поставили обеспечение уверенности в завтрашнем дне, женщины – причастность к делам трудового коллектива.

Также на трудовую деятельность 47,2% мужчин и 64,2% женщин влияют отношения с коллегами, 44,4% мужчин и 50,0% женщин – отношения с руководством. Для 52,8% мужчин и 50,0% женщин значимы достижения коллег.

На трудовую деятельность 45,2% мужчин и 64,3% женщин оказывают воздействия условия труда.

В ходе опроса рабочие предложили следующие варианты стимулирования при существующей заработной плате: возможность применения передовых методов работы; выбор инструментов и методов работы; условия труда; гибкий график работы; отношения в коллективе; возможность влияния на стиль руководства; проведение культурных мероприятий.

Для данной категории работников, для которой проводилось анкетирование, была разработана система стимулирования по описанному выше алгоритму.

Заключение. Исследована возможность разработки системы стимулирования на предприятии в соответствии с потребностями и интересами членов трудового коллектива. Стимулы подобраны для разных видов рабочих и сгруппированы по направлениям стимулирования.

Управление персоналом должно осуществляться через согласование стратегических целей бизнеса и личных целей каждого члена организации. Однозначные и ясные цели, обсуждаемые и согласовываемые с сотрудниками, объяснение связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия, разработка системы стимулирования на основании определения потребностей и ценностей каждого дают возможность в полной мере использовать трудовой потенциал предприятия.