

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

УДК 331.1

Ирина Анатольевна Цветочкина,
к.и.н., доцент кафедры экономики и управления бизнес-процессами Сибирского федерального университета (СФУ)
Тел.: (391) 2-497-850
Эл. почта: tsia12@mail.ru

Руслан Александрович Барышев,
к.ф.н., директор Библиотечно-издательского комплекса Сибирского федерального университета (СФУ)
Тел.: (391) 2-912-746
Эл. почта: r_baryshev@bk.ru

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация и стимулирование труда персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов предприятия, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. В статье представлены результаты исследования по определению типов мотивации сотрудников. Даны рекомендации по формированию эффективной системы мотивации и стимулирования персонала в бюджетных организациях.

Ключевые слова: социально-трудовые отношения, типы мотивации, мотивация, стимулирование, управление персоналом.

Irina A. Tsvetochkina,
PhD in History, Associate Professor of Institute of Business Process Management and Economics of Siberian Federal University (SFU)
Tel.: (391) 2-497-850
E-mail: tsia12@mail.ru

Ruslan A. Baryshev,
PhD in Philosophy, Director of the Library and Publishing Complex of Siberian Federal University (SFU)
Tel.: (391) 2-912-746
E-mail: r_baryshev@bk.ru

EFFECENCY IMPROVEMENT OF EMPLOYEE MOTIVATION IN BUDGET ORGANIZATIONS

The importance of motivation aspects is increasing in the modern human resources management system. Motivation and staff incentive are the main means of ensuring the optimal use of the enterprise resources, mobilizing workforce capacity. The article presents the results of a study to determine the types of employee motivation. Recommendations are given for the formation of an effective personnel motivation system in budget organizations.

Keywords: labor relations, motivation types, motivation, incentive, human resources management.

1. Введение

На современном этапе развития экономики совершенно очевидно, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда, побуждающую каждого работника работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Руководителю необходимо научиться грамотно управлять возможностями и потенциалом каждого из сотрудников организации. Но это не всегда возможно сделать правильно, так как необходимо знать каждого из своих подчиненных, его потребности и нереализованные способности, иметь возможность применить тот или иной метод стимулирования.

Для решения проблемы эффективного управления персоналом необходимо на основе анализа мотивов и потребностей сотрудников разрабатывать систему мотивации и стимулирования в организации.

2. Основные направления деятельности Библиотечно-издательского комплекса

Основной целью БИК СФУ (Библиотечно-издательский комплекс Сибирского федерального университета) является: обеспечение научного и образовательного процессов путем предоставления информации, редакционно-издательских и полиграфических услуг. БИК организует доступ к российским и международным интеллектуальным ресурсам и обеспечивает публикацию результатов научной деятельности сотрудников СФУ. БИК организует и участвует в проведении различных общезнаменательных мероприятий: семинарах, конференциях, форумах.

В Библиотечно-издательский комплекс входит Научная библиотека (НБ), Издательский центр (ИЦ), Полиграфический центр (ПЦ), Ресурсный центр (РЦ). По состоянию на 01.01.2015 г. численность сотрудников составила: в НБ – 124 сотрудника, ИЦ – 27, ПЦ – 31, РЦ – 13 сотрудников.

Средний возраст сотрудников БИК составляет 43 года, средний стаж работы в данной организации – 16 лет. Соответственно основная часть сотрудников обладают профессиональными знаниями, умениями и навыками. Важным показателем уровня развития организации является показатель образования сотрудников. В БИК 80% сотрудников имеет высшее образование, что, безусловно, положительно влияет на результативность работы.

БИК, как структурное подразделение университета, имеет право вступать в экономические и договорные отношения с другими хозяйствующими субъектами (коммерческими и некоммерческими организациями, физическими лицами – заказчиками образовательных услуг, другими экономическими партнерами), осуществлять различные сделки, используя материальные, финансовые, кадровые, информационные и другие ресурсы, которыми располагает.

Полученная прибыль БИК направляется на модернизацию оборудования, совершенствование технологии и организации деятельности, улучшение качества продукции и услуг. Наряду с финансированием производственного развития прибыль направляется на удовлетворение

социальных нужд. Так, из этой при- были устанавливаются доплаты, выплачиваются премии сотрудни- кам.

3. Анализ мотивации и стимулирования сотрудников БИК

Так как у сотрудников бюд- жетной сферы базовые оклады не высокие, значительную долю в оп- лате труда работника составляют надбавки, доплаты и премии. Для каждого сотрудника БИК устанавливается должностной оклад на основании следующих показате- лей: специальности; стажа работы по специальности; квалификации, образования. Это фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должност- ных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц.

К окладам работников БИК ус- тановлены доплаты за совмещение профессий (должностей), расши- рение зоны обслуживания, увели- чение объема выполняемых работ. Конкретный размер доплат уста- навливается директором БИК по рекомендации начальников струк- турных подразделений. По итогам работы сотрудники могут получать премии.

Анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что сис- тема оплаты труда сотрудников тра- диционно проработана, однако не мотивирует сотрудников на лучшую работу и на достижение каких-либо результатов. Премии воспринима- ются сотрудниками не как бонус за хорошую работу, а как неотъем- лемую часть своего ежемесячного дохода. Среди методов социально- психологического стимулирования, используемых в организации сле- дует назвать: обеспечение комфор- тной работы сотрудников путем оптимизации организации рабочего места, организацию общих мероп- риятий, улучшение социальных ус- ловий труда, повышение гибкости графика работы.

В связи с задачами повышения эффективности деятельности ор- ганизации и качества оказываемых услуг перед руководством БИК встали вопросы о разработке ново-

го подхода к системе мотивации и стимулирования. Для разработки эффективной программы мотива- ции труда персонала необходимо хорошо представлять потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориента- ции, установки каждого сотрудни- ка. Только определив, какой тип работников преобладает в органи- зации, можно выработать рекомен- дации по созданию оптимальных условий, при которых будет обес- печена максимальная отдача всех сотрудников.

Проблема исследования заклю- чается в определении заинтересо- ванности работников в повышении результативности функциониро- вания организации, а также пре- доставление сотрудникам более комфортного поля деятельности для самореализации. Актуальность данного исследования заключается в необходимости найти факторы, влияющие на позитивный настрой персонала к работе. В данном ис- следовании проведен анализ фак- торов мотивации коллектива БИК СФУ на основе опросника В. И. Герчикова.

Целью исследования является анализ и обобщение мотивацион- ных характеристик сотрудников БИК и разработка рекомендаций для повышения мотивации сотруд- ников. Полученные данные послужат основой для разработки Поло- жения о стимулировании сотрудни- ков БИК.

Мотивация – это процесс созна- тельного выбора человеком того или иного типа поведения, определяе- мого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. При мотива- ции трудовой деятельности форми- руются и функционируют мотивы труда. Мотив – это побудительная причина трудовой деятельности ин- дивидида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством по- лучения благ, являющихся жизнен- ной необходимостью. Мотив труда формируется тогда, когда труд яв- ляется основной предпосылкой по- лучения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и стано-

вится стимулом труда. Таким обра- зом, стимул труда – побудительная причина заинтересованности в тру- де, т. е. те блага, которые имеются в распоряжении организации [3].

Говоря о стимуле труда, необ- ходимо рассмотреть понятие сти- мулирование трудовой деятельнос- ти – это стремление организации с помощью моральных и материаль- ных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсифи- кации, повышению производитель- ности и качества труда для дости- жения целей организации.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом про- тивоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, вто- рое – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [5].

Для того, чтобы лучше пони- мать своих сотрудников, создавать для них благоприятные условия, выбирать наиболее действенные формы стимулирования труда, не- обходимо проанализировать типы их мотивации. Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлет- ворение определенных групп пот- ребностей. Можно выделить сле- дующие основные типы мотивации исходя из типологии В. И. Герчи- кова [5]:

1. Инструментальный тип. Для сотрудника такого типа сам труд не является ценностью и рассматри- вается лишь как источник заработка и других благ, получаемых в качест- ве вознаграждения. Его интересует именно заработок, поэтому он будет выполнять любую работу, если его труд будет справедливо и высоко оплачиваться.

2. Профессиональный тип. Со- труднику этого типа важно содер- жание работы. Ему необходимо постоянно проявлять себя и дока- зывать себе и окружающим, что он может выполнить любое трудное задание, с которым не каждый мо- жет справиться. Он предпочитает самостоятельность в работе и от- личается развитым профессиональ- ным достоинством. К руководите- лю относится с долей иронии.

3. Патриотический тип. Сотрудник этого типа интересуется участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Он может взять на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для него важно общественное мнение и признание.

4. Хозяйский тип. Сотрудник данного типа принимает на себя всю ответственность за выполняемую работу. Он выполняет свою работу с максимальной отдачей, не требуя высокой оплаты. Однако таким работником трудно управлять – он независим и не терпит контроль с чьей либо стороны.

5. Люмпенизированный тип. Сотрудник данного типа обладает слабой мотивацией к работе. У него нет инициативы, нет стремления к профессиональному росту. Он старается избежать лишней ответственности и очень зависит от руководителя. Однако он может выполнить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он согласен на достаточно низкий заработок, если другие сотрудники не получают существенно больше [1].

Опросник состоит из 18 вопросов, на которые опрашиваемый должен дать один или два варианта ответов. Тест содержит блоки:

- Отношение работника к своей работе, работа как деятельность;
- Отношение работника к заработной плате;
- Работник и организация, коллектив;
- Работник и совладение организацией;
- Работник и занимаемая им должность.

В данном исследовании путем анкетирования было выявлено, какие из представленных выше типов мотивации преобладают у сотрудников БИК СФУ. Всего было опрошено 128 сотрудников. Исследованием были охвачены все категории персонала исследуемой организации. Каждый человек с точки зрения его мотивации, по мнению В. И. Герчикова, представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти мотивационных типов.

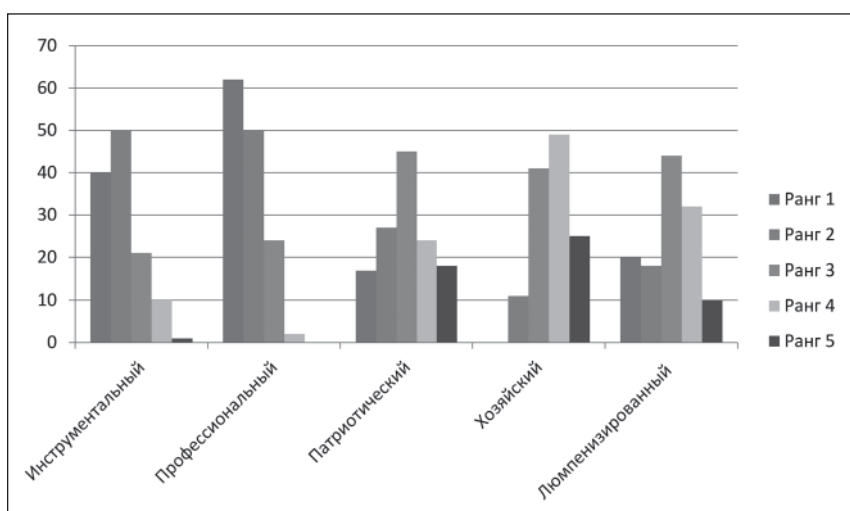


Рис. 1. Распределение рангов по типам мотивации

На первом этапе обрабатывалась каждая заполненная анкета и производился расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Рассматривался поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определялся тип мотивации при помощи таблицы идентификации типов трудовой мотивации работников [2].

Проставив коды мотивации для всех вариантов ответов, подсчитывалось сколько раз встречается код каждого типа. Далее рассчитывалось общее количество ответов, которые дал сотрудник. Данные представлены на рис. 1.

Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации делаются на общее число данных отве-

тов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Далее рассчитываются средние индексы мотивации для всех сотрудников путем суммирования индексов каждого типа мотивации по всем анкетам и деления результата на количество анкет в группе. Таким образом, получился средний по группе индекс определенного типа мотивации. Он показывает, какие типы мотивации преобладают. Результаты приведены на рис. 2.

По данным анкетирования, у 62 (48,4%) сотрудников преобладает профессиональный тип мотивации, 40 (31,25%) – инструментальный, 20 (15,63%) – люмпенизированный,

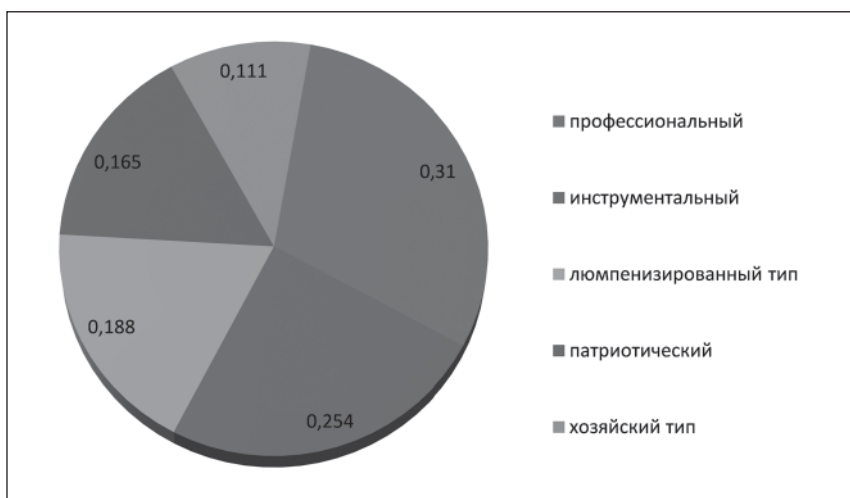


Рис. 2. Структура типов мотивации сотрудников

17 (13,28%) – патристический, хозяйственный не стал приоритетом ни у одного респондента. Одиннадцать респондентов набрали одинаковое количество баллов за разные типы мотивации.

Таким образом, среди опрошенных сотрудников БИК СФУ преобладают профессиональный (на первом месте) и инструментальный (на втором месте) типы мотивации. Следует отметить большое количество сотрудников, которые относятся к люмпенизированному типу – 15, 63%. Это выше допустимой нормы (12%).

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данного коллектива.

Сотрудники с профессиональной мотивацией ценят условия, организацию и содержание самой работы. Они ищут возможность доказать, что способны выполнять работу, которая не каждому под силу. Денежное вознаграждение и моральное стимулирование для них применимы, но не являются базовыми.

Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет трудиться с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили. Для них базовой формой стимулирования является денежная.

В организации большое количество сотрудников с люмпенизированным типом мотивации, которые вообще не стремятся работать и выполняют свои обязанности во избежание наказания. Они привержены патернализму и нейтрально относятся как к денежным формам поощрения, так и моральным. Базовой формой стимулирования таких сотрудников является угроза потери работы.

Рассматривая содержательную часть анкеты, в ходе анализа, было отмечено, что на вопрос «Что Вы больше всего цените в своей работе» 87,4 % сотрудников отметили вариант «что она дает мне возмож-

ность проявить то, что я знаю и умею», что определяет профессионализм респондентов. Более 74,9% респондентов акцент сделали на то, что «организация должна гарантировать им заработную плату и социальные гарантии», что им и дает работа в бюджетной организации.

Приверженность к своей организации обозначили более половины респондентов (56,2%), которые отметили что «не могу представить, что уйду из нашей организации». Большое значение для опрошенных имеют хорошие межличностные отношения в коллективе. Поэтому на суждение о коллективной работе приоритетными были ответы «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться» (68,6%) и «Мне нравится работать в коллективе, так как там я – среди своих» (61,62%).

На вопрос «Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать?» 30% ответов были противоречивыми, когда одновременно сотрудники отмечали два полярных варианта – «не против, если нужно для пользы дела» и «нет, это слишком большая нагрузка для меня». При разработке программы карьерного роста можно было бы повысить степень ответственности сотрудников и определить перспективу их личностного роста.

4. Разработка нового подхода в системе мотивации и стимулирования сотрудников в бюджетных организациях

Анализируя мотивационную направленность коллектива, можно отметить, что перед руководством БИК стоит задача в разработке нового подхода к системе мотивации и стимулирования сотрудников. На первом этапе разработки Положения необходимо, исходя из стратегического развития, определить цели системы стимулирования.

Именно соответствие этим целям является тем критерием, который определяет включение того или иного основания в систему стимулирования. Реализуемая стратегия развития организации и системы организационного управления является базой для формирования пе-

речия оснований стимулирования, то есть благоприятных для организации действий работников, которые будут поощряться системой стимулирования, и деструктивных, при которых будут применяться взыскания. Приоритетными задачами в этом направлении деятельности являются:

1. Стимулирование должно базироваться на денежных формах, которые включают стабильную заработную плату, премии и надбавки за различные достижения, а также за работу, выполненную сверх должностных обязанностей. При разработке системы оплаты труда необходимо добиться привлекательных для персонала и экономически оправданных с точки зрения работодателя условий оплаты, которые будут служить эффективным мотивирующим фактором для привлечения на работу ценных специалистов, для их удержания и для стимулирования их продуктивной работы. Одной из самых действенных является система оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators). Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий предприятием в целом, отдельными подразделениями и каждым конкретным сотрудником. Формирование мотивации на базе KPI состоит из постоянной и переменной частей. Постоянную часть заработной платы (оклад) нужно оставить прежним, исключив ежемесячные доплаты к окладу. Рекомендуется рассчитывать переменную часть заработной платы в соответствии с достижением показателей по KPI. Для реализации данной рекомендации необходимо определить показатели для всех должностей, удельный вес каждого показателя, исходя из поставленных целей, а также порядок расчета этих показателей. Каждый коэффициент должен быть четко определен, тогда измерить его сможет любой сотрудник, результаты которого оцениваются посредством данного индикатора. Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом.

2. Привлечение работников к формированию целей и разработке управленческих решений. С целью повышения эффективности организации необходимо привлекать подчиненных к формированию управленческих решений. Расширение сферы влияния сотрудника повышает заинтересованность в конечном результате деятельности. Для организации обратной связи, рекомендуется проводить собрания, в ходе которых будут обсуждаться достигнутые цели, возникающие сложности, определяться корректирующие действия, обозначаться следующие цели и дальнейшее развитие организации.

3. Разработка корпоративных стандартов. Стандартизация – это деятельность по установлению и применению правил с целью упорядочения деятельности организации на пользу и при участии всех заинтересованных сторон. Цель стандарта, разрабатываемого и внедряемого в деятельность организации – это внесение ясности, очерчивание необходимой модели поведения сотрудников. Стандарты создают систему, определенный свод правил, соблюдение которых гарантирует успешный результат в деятельности организации в целом. Для руководителей стандарты являются управленческим инструментом, именно стандартизация делает деятельность «прозрачной» (то есть понятно, кто за что отвечает, и все связано) и «управляемой» (дает гарантии выполнения стратегических и оперативных целей и задач). Специалистам они необходимы для координации их деятельности, руководством как неким сводом правил при выполнении тех или иных работ в тех или иных процессах и в них также устанавливаются требования к результатам этой деятельности. [4]

4. Повышение квалификации сотрудников. Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства сотрудников, стимулирования их творчества. Возможность развития должна представляться всем сотрудникам,

так как в результате нее не только совершенствуется сам человек, но и повышается конкурентоспособность организации.

5. Формирование новой корпоративной культуры. В новых условиях работы одной из главных целей должна быть максимальная реализация каждого сотрудника как личности. Они должны стремиться к совершенству, активно развиваться сами и развивать других, а руководство должно приветствовать и поощрять инициативу. Достигая целей организации, сотрудники достигают свои личные цели.

Формирование нового типа корпоративной культуры должно ориентироваться на запросы потребителей, его потребности. Каждый сотрудник БИК должен стремиться удовлетворять потребности пользователя наилучшим способом и с наилучшим качеством.

Корпоративные мероприятия должны стать инструментами морального стимулирования персонала, элементами формирования внутреннего имиджа организации. Одним из значимых методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников за отличия в труде, значимые для деятельности организации и поэтому поощряемые публично и официально. Примерами поощрения сотрудников могут быть различные грамоты, награды, дипломы и звание «Лучший по профессии», «Менеджер года». Кроме того, публичное признание может выражаться в широком распространении информации о достижениях работников на специальных стендах («Досках почета»).

Разработанные рекомендации позволят повысить эффективность деятельности БИК, улучшить удовлетворенность сотрудников своей работой, снизить текучесть кадров и стимулировать сотрудников добиваться поставленных целей. Сотрудники будут заинтересованы в улучшении результатов своей деятельности, сложится команда единомышленников, которая сможет воплотить наиболее интересные замыслы.

5. Заключение

Совершенствование управления деятельностью российских предприятий немыслимо вне активной мобилизации резервов человеческого фактора. Именно люди, их трудовая активность и стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, творческие способности позволяют обеспечить эффективную деятельность любой организации. Мотивация и стимулирование труда являются основополагающими направлениями в системе управления персоналом, побуждающими работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией.

Проведенный анализ системы мотивации и стимулирования в Библиотечно-издательском комплексе СФУ показал, что система мотивации в исследуемой организации недостаточно организована и систематизирована. Существует острая проблема нехватки молодых профессиональных кадров. С каждым годом дефицит только увеличивается – это обусловливается высоким средним возрастом сотрудников.

В результате проведенного исследования по тесту В. И. Герчикова было выявлено, что у большинства сотрудников преобладают профессиональный и инструментальный типы мотивации. Для данных типов мотивации применимы и эффективны как материальные, так и нематериальные формы стимулирования. Однако, имеющаяся система не мотивирует сотрудников на лучшую работу и на достижение результатов. Премии и доплаты они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Для расчета заработной платы было рекомендовано применять ключевые показатели эффективности деятельности (KPI). Новый алгоритм оплаты труда позволит поднять зарплату результативным работникам и стимулировать остальных сотрудников работать более эффективно. Более того, это позволит ориентировать персонал на достижение требуемых результатов, оценить личную эффективность каждого сотрудника.

Большое значение в коллективе имеют социально-психологические методы мотивации сотрудников. Предложенные рекомендации состоят в повышении степени удовлетворения потребностей персонала в межличностном общении, уважении, причастности к сильному коллективу, личностном развитии, карьерном росте, самовыражении и самореализации, общей удовлетворенности трудом и сплоченности сотрудников. Внедрение предложенных методов будет способствовать активизации деятельности сотрудников, а в результате повышению качества оказываемых услуг и эффективности деятельности всей организации. Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность: с одной стороны удовлетворяет потребности организации, с другой – работников.

Литература

1. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // *Кадры предприятия*, №7/2002, с. 52–59.
2. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // *Кадры предприятия*, №8/2002, с. 38–54.
2. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2010.
4. Стреляева Е. Зачем нужны стандарты, для чего они разрабатываются и применяются в деятельности компании? // *Мастерская эффективного бизнеса* А. Перминова. – URL: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=162> (дата обращения: 15.03.15).
5. Шапиро С.А. Мотивация и

стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2009.

References

1. Balashov Yu. K., Koval A.G. Personnel motivation: the basics of building a stimulation system // *Kadry predpriyatiya*, №7/2002, s. 52–59.
2. Balashov Yu. K., Koval A.G. Personnel motivation: the basics of building a stimulation system // *Kadry predpriyatiya*, №8/2002, s. 38–54.
3. Kibanov A.Ya. Motivation and stimulation of labor activity. – M.: INFRA-M, 2010.
4. Strelyayeva E. What are the standards, for that they are developed and applied in the company? // *Masterskaya effektivnogo biznesa* A. Perminova. Retrieved March 15, 2015 from <http://www.master-effect.biz/index.php?id=162>.
5. Shapiro S.A. Motivation and staff incentive. – M.: GrossMedia, 2009.