Эффективная система мотивации – важнейшее условие формирования профессиональной команды

УФИМЦЕВ Виктор Владимирович
Доктор социологических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-36
E-mail: science58@mail.ru

МЕЗЕНЦЕВ Евгений Михайлович
Соискатель кафедры государственного и муниципального управления, генеральный директор

ООО «Плеяда»
623704, РФ, Свердловская область, г. Берёзовский, ул. Энергостроителей, 6а
Тел.: (912) 222-77-11
E-mail: dir@uraltools.ru

Ключевые слова

МОТИВАЦИЯ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ
НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОТИВАЦИИ
ВИДЫ МОТИВАЦИИ
РОЛЬ И МЕСТО МОТИВАЦИИ
СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

Аннотация

В статье рассматриваются понятие и основные виды мотивации. Отмечается особая роль мотивации персонала при формировании профессиональной команды малого предприятия. Анализируются возможные последствия неправильно выстроенной системы мотивации. Приводятся примеры экономического роста, обусловленного комплексом мероприятий по повышению удовлетворенности персонала условиями работы в организации.

JEL classification

M12, M51

Знание и использование мотивации необходимо в практической работе по управлению персоналом. Известно, что управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд [1. С. 232].

Содержательные теории мотивации основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать [3. С. 226].

Процессуальные теории мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания [2. С. 135].

Что мотивирует людей к работе? Уже больше века этот вопрос волнует работодателей. В конце концов, если бы они смогли найти секрет того, что побуждает сотрудников работать усерднее, то при тех же инвестициях в персонал работа компаний стала бы более продуктивной [8. С. 197].

Любой современный топ-менеджер осознает, что успех организации напрямую зависит от разработки, внедрения и применения эффективной системы мотивации персонала [4. С. 190].

Особенностью современного подхода к изучению мотивации персонала является то, что в активную экономическую жизнь вошло поколение менеджеров с абсолютно рыночной мотивацией, с выработанными стандартами потребления, готовое напряженно трудиться, но за «приличные» деньги. Это новое поколение менеджеров твердо знает, чего оно хочет и как этого добиться.

Основными направлениями в современных технологиях управления персоналом являются вопросы его развития, а также совершенствования систем стимулирования. Персонал – ведущий актив организации. Сложившаяся система управления предприятием, стиль руководства могут сохранять, увеличивать этот актив или превращать его в пассив. Руководители – прямые участники данного процесса, но, как показывает практика, многие из них по-разному понимают мотивы и стимулы, мотивацию и стимулирование и т.д., а отсюда – различные конечные результаты.

На российских предприятиях по инициативе их руководителей в последние годы произошли организационные изменения в этом направлении, например, появились подразделения по мотивации персонала. Факторами, повлиявшими на этот процесс, как считают некоторые исследователи, стали: командировки на зарубежные предприятия; ознакомление с отечественным опытом активизации человеческих ресурсов; информирование специалистов о передовой практике; интуитивные ощущения необходимости изменений в этой важной сфере [5. С. 3].

Что стоит за определением мотивации с точки зрения современных подходов и каковы основные ее виды?

Мотивация – это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей [11. С. 315].

Мотивация персонала в компании – это система внешних условий, запускающих внутреннюю энергию и активность людей на работе. Мотивация сотрудников – это та награда, ради которой они готовы не только работать на компанию в рамках функционала своей должности, но и решать новые дополнительные задачи. Мотивируемый сотрудник компании – это такой сотрудник, который с желанием идет на работу и испытывает истинное удовольствие от рабочего процесса. Такой человек осознанно много и усердно трудится, проявляет вдохновение в работе, получая высокие результаты. Что выгодно и самому человеку, и бизнесу [10]!

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [6. С. 271].

В литературе выделяют три основных вида трудовой мотивации:

UPRAVLENETS № 5/45/ 2013

Efficient System of Motivation as a Critical Condition for Building a Professional Team

Viktor V. UFIMTSEV
Dr. Sc. (Sociology), Prof. of State and Municipal Governance Dept.

Urals State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
ul. 8 Marta/Narodnoy voli, 62/45
Phone: (343) 221-27-36
E-mail: science58@mail.ru

Yevgeny M. MEZENTSEV
General Director

000 Pleyada
623704, RF, Sverdlovskaya oblast,
Berezovsky, ul. Energostroiteley, 6a
Phone: (912) 222-77-11
E-mail: dir@uraltools.ru

Key words

MOTIVATION
PERSONNEL MANAGEMENT
MONETARY MOTIVATION
NON-MONETARY MOTIVATION
MOTIVATION EFFICIENCY
TYPES OF MOTIVATION
THE ROLE AND PLACE OF MOTIVATION
MOTIVATION SYSTEM

Summary

The article looks at the concept and major types of motivation. It points out the influential role of personnel motivation in building a professional team at a small enterprise. The paper analyzes possible consequences of incorrectly devised system of motivation and gives some examples of economic growth in an economic entity triggered by the set of measures designed to boost personnel satisfaction with working conditions.

JEL classification

M12, M51

The knowledge of motivation is essential in practical personnel management. It is widely known that management is nothing else but tuning other people for work [1. P. 232].

The fundamental idea of content theories of motivation is that there exist internal impulses (needs) that make a person act [3. P. 226].

Process theories of motivation (which are more modern) are centred on the human behaviour models that take into account people's perception and cognition [2. P. 135].

What motivates people to work? For more than a century this issue has been in the focus of employers' attention. In the end if they could uncover the secret of what makes their staff work harder, with the same investment in personnel the company performance would improve [8. P. 197].

Any today's top executive realizes that company success comes directly from development, introduction and implementation of effective system of personnel motivation [4. P. 190].

The specifics of the modern approach to the research of personnel motivation is that a brand new generation of managers who are definitely market-motivated have entered active economic life. They have their consumption standards set and are quite ready to labour but only if they are paid adequately. This new generation knows perfectly well what they want and how to get it.

The major directions in the state-of-the-art technologies of personnel management include the issues of its development and improvement of incentive systems. Personnel is an invaluable asset of an organization. Existing system of company management, style of management may retain, enhance it or turn it into deadweight. Company leaders are direct participants of this process but as practice shows many of them misunderstand such concepts as motives and incentives, motivation and incentivizing and etc., what leads to rather contrasting final results.

At the Russian enterprises recently their leaders have initiated a number of organizational changes in this field, for example, new departments responsible for personnel motivation were established. Among the factors contributing to this process some researchers name the following: business trips to foreign firms, familiarization with domestic experience of unlocking the potential of human resources, received information about best practices; intuitive feeling of necessity to initiate changes in this important sphere [5. P. 3].

What stands behind the definition of the concept "motivation" from the perspective of modern approach and what are its main types?

Motivation is a set of factors, mechanisms and processes ensuring the emergence of impulse to achieve goals necessary for an individual [11. P. 315].

Personnel motivation in company is a system of extrinsic conditions that trigger internal energy and activity of people at work. Personnel motivation means the reward for which employees are willing to not only work for the company within the delegated responsibilities, but to accomplish new additional tasks as well. A motivated employee in a company is a kind of an employee that goes to the office with the desire to work and gains the real pleasure out of the process. Such a person toils consciously, demonstrates inspiration, and obtains good results. What appears to be beneficial both to the employed, and to the business [10]!

Labour motivation is employees' aspiration to satisfy their needs (get particular goods) through labour activity [6. P. 271].

In literature three basic types of labour motivation are identified:

1) monetary;
2) social (moral);
3) organizational (administrative).

1) материальная;

2) социальная (моральная);

3) организационная (административная).

Материальная мотивация реализуется через систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам относятся оплата транспортных расходов, субсидии на питание, оплата расходов на образование, медицинское обслуживание, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, оплата расходов на страхование жизни работников и их иждивенцев, на страхование от несчастных случаев и т.п.

Социальная, или моральная, мотивация основана на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как определенного долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. Основа этого вида мотивации – дисциплина труда, а ее инструмент – дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей. Административная мотивация включает и меры поощрения, такие как объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, почетной грамотой, занесение в Книгу почета и на Доску почета [10].

В целом мотивацию можно разделить на *материальную* и *нематериальную*.

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала [9. С. 523].

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем [9. С. 524].

Моральное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом [9. С. 525].

Организационное (трудовое) стимулирование – это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными условиями труда, качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п. [9. С. 526].

Стимулирование свободным временем – это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха. Рост материального благосостояния общества, уровень развития мировой науки, культуры, искусства, информационных технологий обусловливает расширение круга интересов современного человека, находящихся вне плоскости профессиональной трудовой деятельности [9. С. 527–528].

Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников [9. С. 524].

В бизнесе нематериальные условия напрямую влияют на прибыльность компании и становятся материальными факторами. Чтобы почувствовать остроту проблемы, начнем с оценки финансовых потерь от негативных условий, возникающих во внутренних коммуникациях большинства компаний. Возьмем для примера два «самых нематериальных» фактора: *стиль управления руководителя* и *настроение сотрудников*.

Если руководитель «практикует» оскорбление и унижение своих подчиненных, то их эффективность в работе в долговременном периоде заметно снижается.

Приведем следующие цифры, имеющиеся в литературе.

Примерно 30% персонала в условиях такого администрирования работает медленнее или совершает ошибки. Заметим, что в обычных условиях ошибаются всего 6% работников. Можно посчитать цену не выполненного своевременно задания и каждой ошибки в отдельности – получится внушительная сумма. Около 33% обиженных работников не прилагают дополнительных усилий для выполнения сложных и ответственных заданий. Сравните: в спокойной обстановке таких слабо мотивированных на решение сложных задач людей около 9%. Обиженные подчиненные не будут задерживаться после работы или выходить на работу в выходные дни. И если для роста компании руководство поставит перед ними амбициозные задачи, заставляющие работать на пределе возможностей, значительное число специалистов не поддержат начинания своих боссов. Более того, 39% возьмут больничные листы, хотя не будут испытывать особых проблем со здоровьем. По причине отсутствия «заболевших» важные задачи не будут выполнены, переговоры не будут проведены, а клиенты не получат товары или услуги. В результате остается лишь считать объем недополученной прибыли [7. С. 6–7].

Далее, примерно 24% работников будут часто курить, обсуждать тяжелый характер своего руководителя, сравнивать его с другими, более эффективными управленцами из дружественных компаний или, что значительно хуже, из компаний-конкурентов. Время перекуров будет затягиваться, и каждый работник, выкуривающий в течение рабочего

Monetary motivation is realized through the wage system, the system of differentiated accounting of types and results of work, the system of realizing the money paid for work (development of the sphere of spending the revenues). Additional incentives include compensating transport costs, subsidizing meals, paying for training and education, medical service, tourist trips during holidays or vacation, providing life insurance, accident insurance (for employees and their dependants) etc.

Social or moral motivation is based on ethical values, an employee's understanding of his/her work as a duty to the society, and recognition of the importance and usefulness of this labour. This category also includes motives connected with creativity and content of work, relatively favourable conditions, relations with co-workers, relations between an employee and the supervisor, opportunities for professional growth, self-improvement and self-expression.

Organizational (administrative) motivation relies on the administration's (employer's) right enshrined in law to require employees to comply with the established rules at work. The basis of this type of motivation is formed by labour discipline which results in disciplinary responsibility that supposes disciplinary action on employee taken if he/she inappropriately performs his/her duties. Administrative motivation also includes encouragement measures such as making honourable mention, giving bonuses, awarding valuable presents and honourary certificates, making notes in the Honours Book and on the Honours Board [10].

On the whole motivation may be divided into *monetary* and *non-monetary*.

As potential non-monetary motivation incentives all moral, ethical-psychological, social and organizational values that the subject of management has at its disposal and that are adequate to socially-grounded needs of a personality can be considered. To non-monetary incentives we can also refer any incentives except for remuneration in the form of money or other material form [9. P. 523].

The main directions of non-monetary incentivizing of personnel include moral incentivizing, organizational incentivizing and incentivizing using free time [9. P. 524].

Moral incentivizing of work means the regulation of the employee behaviour on the basis of objects and phenomena which mirror public recognition and boost prestige. Incentivizing of that kind triggers motivation that rests upon the realization of the need to express gratitude and feel recognized. The essence of regulation is in the transfer and distribution of information about the employee performance, achievements and feats that are of high value to the co-workers and the organization [9. P. 525].

Organizational (labour) incentivizing is the regulation of the employee behaviour on the basis of changing the feeling of satisfaction at work. Satisfaction with work as appraising and emotional perception by individual/staff of both the work being done and the conditions is shaped due to the link existing between particular satisfactions with specific aspects of the working life: organization, content and productivity of labour, decent labour conditions, quality of working life, salary, ties with co-workers etc [9. P. 526].

Incentivizing using free time is the regulation of the employee behaviour on the basis of changing the time of his/her involvement into work. The essence of this type is in providing an employee with real possibilities to pursue professional interests without damaging his/her personal life, family, health and rest. The growth of wealth of the society, development of the world science, culture, arts, and information technologies leads to the widening spectrum of interests of a modern man when outside professional activities [9. P. 527–528].

The priority assigned to this or that direction of non-monetary incentivizing in practical personnel management depends on the situation and goals when motivation is needed and provided as well as to what extent the goals of managers correspond to the interests of employees [9. P. 524].

In business non-monetary conditions directly influence company profitability and so become monetary factors. To understand how acute the problem is, let us estimate the losses due to negative conditions in internal communications seeming to take place in the majority of companies. As an example we take two "the most non-monetary" factors: *style of management* and *employees' mood*.

If the leader offends and humiliates the subordinates on a regular basis, their efficiency at work in the long term declines significantly.

Let us support our idea with the following figures found in the literature.

Being administered in such a way about 30% of personnel works more slowly and makes mistakes. It should be noted that in ordinary conditions only 6% of employees are apt to make them. So, the price of every underperformed task or inaccuracy can be counted and is likely to make up a substantial sum. Around 33% of offended workers do not put any extra effort to fulfill complicated tasks requiring much responsibility. Compare: in a calm situation there are approximately 9% of such weakly motivated people. Subordinates whose feelings were hurt will not work longer hours and at the weekend. And if to ensure company growth its management sets some challenging tasks straining personnel to the limit, a significant number of specialists just will not support their bosses' initiatives. Moreover, 39% will go on sick leave although actually they will not be having any health problems. Because of their absence important tasks will not be completed, negotiations will not be held, and the clients will not receive their goods and services, resulting in the lost profit which can be estimated [7. P. 6–7].

Then, approximately 24% of employees will often smoke, discuss their bad-tempered boss, and compare him/her with other, more effective managers from partnering companies or, what is even worse, from their company's rivals. Cigarette breaks will take longer and longer, and every employee who smokes on average 10 cigarettes spending ten minutes for each as a result will not be working for almost half an hour. Given the information about monthly salary is accessible, probable losses can be calculated here as well [7. P. 7].

Creative employees are especially emotionally fragile: in conditions of aggressive style of management they produce almost three times less creative ideas, and, as a rule, refuse to take on new tasks. Fear over failure matters for them more than pleasure from possible success. In the end the business will experience a shortfall in innovations, stagnate, make no headway, while its competitors will burst forward to new heights. Financial losses are rather huge here as well [7. P. 7].

At last offended people are about four times less satisfied with their work, what decreases their loyalty to the company. They are looking for another job vacancy in other businesses and leave, sometimes by the whole teams. The duties of

Источники

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Проспект, 2009.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2010.
3. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: РИОР, 2010.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2011.
5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: учеб. пособие. Практические задания (практикум). М.: Альфа-Пресс, 2010.
6. Пихало В.Т., Царегородцев Ю.Н., Петрова С.А., Ефремова Ю.Е. Управление персоналом организации: учеб. пособие / под общ. ред. В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцева. М.: ФОРУМ, 2010.
7. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2011.
8. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Добрая книга, 2006.
9. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2011.
10. Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации // Известия ИГЭА. 2012. № 3(83). URL: http://izvestia.isea.ru/reader/article.asp?id=14383
11. Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебник. М.: КНОРУС, 2011.

дня в среднем десять сигарет по десять минут по причине переживаний, будет недорабатывать более полутора часов. Зная ежемесячный доход работников, стоимость таких потерь также можно посчитать [7. С. 7].

Особой эмоциональной хрупкостью отличаются креативщики: в условиях агрессивного стиля управления они «креативят» примерно в три раза реже и, как правило, отказываются от выполнения новых задач. Страх перед неудачами для них по значимости превышает радость возможных успехов. Бизнес в итоге будет испытывать дефицит инноваций, стагнировать, топтаться на месте, а конкуренты – рваться вперед к новым вершинам. Финансовые потери на этом направлении тоже велики [7. С. 7].

Наконец, обиженные люди примерно в четыре раза меньше довольны своей работой, что снижает их лояльность и приверженность компании. Они ищут новое место работы в других бизнесах и уходят целыми командами. Задачи ушедших специалистов перекладываются на оставшихся работников, которые из-за перегрузок быстро становятся недовольными и в итоге снижают свою эффективность. На поиски кандидатов затрачиваются дополнительные средства, потом следуют затраты на адаптацию и обучение новых сотрудников. В результате – новые финансовые потери, которых можно было избежать, если бы настроение работников оценивалось как один из ключевых факторов эффективности бизнеса [7. С. 8].

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом [9. С. 515].

Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

1) заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

2) заработная плата – это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

3) заработная плата – это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Регулирование оплаты труда персонала требует ее соответствующей организации, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда. Под *организацией оплаты труда на предприятии* понимается построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы.

Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных принципов, которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты труда [9. С. 516].

Особую значимость и необходимость мотивации персонала предприятия авторы данной статьи хотели бы подкрепить личным практическим наблюдением.

В 2010 г. на базе ООО «Плеяда», где один из авторов является генеральным директором, руководством предприятия был проведен опрос соискателей на вакантные должности. Опрос проводился среди соискателей вакантных

the specialists who quitted the company are transferred to other employees who become disgruntled because of overload what leads to falling efficiency. Company spends additional money searching for candidates to fill in vacancies, adapting and training new employees. This incurs new losses which could have been avoided if employees' mood was understood to be one of the key factors behind business efficiency [7. P. 8].

Monetary incentivizing is a complex of various monetary goods obtained by or allocated to personnel who contributed individually or collectively into company performance through professional work, creative activity and required rules of conduct.

Hence, the concept "monetary incentivizing" encompasses all types of monetary payments used in the organization and all forms of monetary incentivizing other than money. Nowadays, foreign and domestic experience suggests the following types of direct and indirect monetary payments: salary, bonuses, profit-sharing, supplementary payments, deferred payments, equity participation.

The central role in the system of monetary incentivizing is assumed by salary. For a sizable majority of employees it still provides the major source of revenues, and therefore, in the long term salary will continue to represent the most powerful incentive to improving both individual and company performance [9. P. 515].

The essence of salary is revealed through a set of its principal aspects:

1) salary is a price of workforce that corresponds to the cost of consumer goods and services which provide the workforce reproduction by satisfying material and spiritual needs of employees and members of their families;

2) salary is a part of an employee income, a form of economic realization of the property right for the resource he/she owns – labour;

3) salary is also a part of an enterprise net output (revenue) that depends on the company final results and is distributed between employees according to the quantity and quality of the labour invested, the actual labour contribution.

Regulation of the personnel salary requires organizing the process in a certain way, on the one hand, providing a guaranteed income for the work done (using norms), irrespective of the final company performance, and, on the other hand, tying the employee's income to individual and collective results. Under the *organization of wages at an enterprise* we mean building the system of their differentiation and regulation according to the personnel category and depending on the complexity of work as well as on individual and collective performance at this guaranteeing income for a standard amount of work.

Effective organization of wages supposes meeting particular principles which serve as economic reference points in monetary incentivizing of personnel [9. P. 516].

The authors of the present article would like to stress crucial importance and necessity of personnel motivation by providing some first-hand practical observations.

In 2010 in OOO Pleyada, where one of the authors is the general director, company leadership held an opinion poll among applicants for unfilled vacancies. The poll was conducted among applicants for the unfilled vacancies both in this organization and partnering organizations and aimed to identify "the reasons for leaving a previous job". The candidates for vacant positions were asked to range the reasons for leaving a previous job on a scale of 1 to 10.

The undertaken study covered 122 applicants.

The results listed in the table 1 show that the reason "consumer attitude towards personnel (stiffness, deceit)" (503 points) ranks the first, "unfair system of wages" (366 points) comes the second and the third place is occupied by "absence of career growth" (180 points).

During further interviews with candidates for vacant positions most of them elaborated on the reason for leaving and stated that deceit and on-going changes of monetary motivation is mainly the practice of large federal companies that are attempting to economize. To the respondents' view the leadership of these organizations consider their employees just "a material" that can be used and then "thrown out".

In addition, comprehensive interviews demonstrated that the system of wages at these enterprises is built for the most part in such a way that employees were not able to count up their exact remuneration which they would receive proportionally to the work done.

Another contributing factor behind quitting the company was the absence of career growth, because the leadership of the federal companies, as the respondents witnessed, for executive positions

References

1. Ashirov D.A. Personnel management. [*Upravleniye personalom*]. Moscow, Prospekt, 2009.
2. Kibanov A.Ya. Personnel management. [*Upravleniye personalom*]. Moscow, KNORUS, 2010.
3. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V., Mitrofanova Ye.A. Personnel management. [*Upravleniye personalom*]. Moscow, RIOR, 2010.
4. Maslova V.M. Personnel management. [*Upravleniye personalom*]. Moscow, Yurait, 2011.
5. Odegov Yu.G., Rudenko G.G., Apenko S.N., Merko A.I. Personnel motivation. Cases. [*Motivatsiya personala. Prakticheskiye zadaniya (praktikum)*]. Moscow, Alfa-Press, 2010.
6. Pikhalo V.T., Tsaregorodtsev Yu.N., Petrova S.A., Yefremova Yu.Ye. Personnel management in organization. [*Upravleniye personalom organizatsii*]. Moscow, FORUM, 2010.
7. Samoukina N. Efficient personnel motivation at minimal cost: a collection of practical tools. [*Effektivnaya motivatsiya personala pri minimalnykh zatratakh: sbornik prakticheskikh instrumentov*]. Moscow, Eksmo, 2011.
8. Stout L.W. Personnel management. The handbook for a manager. [*Nastolnaya kniga menedzhera*]. Moscow, Dobraya kniga, 2006.
9. Kibanov A.Ya. Personnel management in organization. [*Upravleniye personalom organizatsii*]. Moscow, INFRA-M, 2011.
10. Ufimtsev V.V., Mezentsev Ye.M. Efficient personnel motivation at small enterprises as an important condition of the company successful development. [Effektivnaya motivatsiya personala na malom predpriyatii – vazhneysheye usloviye uspeshnogo razvitiya organizatsii]. *Izvestiya IGEA – Bulletin of ISEA, 2012, no. 3 (83)*. Available at: http://izvestia.isea.ru/reader/article.asp?id=14383
11. Fyodorova N.V., Minchenkova O.Yu. Personnel management in organization. [*Upravleniye personalom organizatsii*]. Moscow, KNORUS, 2011.

Таблица 1 – Причины ухода с предыдущего места работы, баллы

Причины увольнения	Значимость
Несправедливая система оплаты труда	366
Неконкурентоспособные ставки оплаты труда	34
Плохие условия труда	5
Деспотическое или неприятное руководство	54
Проблемы с проездом до работы	0
Отсутствие карьерного роста	180
Работа с персоналом по принципу соковыжималки (жесткость, обман)	503
Неэффективная адаптация персонала	29
Жесткий стиль управления	49

Таблица 2 – Средние показатели личных объемов продаж менеджером, млн р.

Год	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2011	3,90	4,32	4,97	5,57
2012	6,13	6,86	7,96	8,93

должностей как данной организации, так и организаций-партнеров на предмет «причины ухода с предыдущего места работы». Кандидатам на рабочие места было предложено отметить причины своего ухода с предыдущего места работы по степени их личной значимости в баллах по десятибалльной шкале.

За период проведения исследования было опрошено 122 соискателя.

Из результатов, приведенных в табл. 1, видно, что первое место заняла такая причина, как работа персонала по принципу соковыжималки, т.е. жесткость и обман (503 балла), второе место – несправедливая система оплаты труда (366 баллов), третье место – отсутствие карьерного роста (180 баллов).

В процессе проведения дальнейшего собеседования с потенциальными кандидатами на вакантную должность от большинства соискателей было получено пояснение, что в основном обман и постоянный пересмотр материальной мотивации практикуют крупные федеральные компании с целью экономии. На взгляд респондентов, для руководителей данных организаций работники являются лишь «материалом», которым можно попользоваться, а затем «выбросить».

Также глубинные интервью показали, что система начисления заработной платы на таких предприятиях выстроена преимущественно таким образом, чтобы у работников не было возможности точно подсчитать свое вознаграждение, которое они могут получить пропорционально проделанной работе.

Немаловажным фактором увольнений стало отсутствие карьерного роста, так как руководство федеральных компаний, по свидетельству респондентов, предпочитает принимать на руководящие должности людей со стороны, а не из числа работников организации.

После обработки результатов данного исследования, учитывая, что вышеобозначенная политика ведет к серьезному оттоку квалифицированного персонала, руководством ООО «Плеяда» был осуществлен ряд мероприятий по предотвращению подобных недопустимых ошибок:

1) полностью пересмотрена и внедрена совершенно новая система материального стимулирования персонала организации;

2) значительно переработана существующая программа профессиональной адаптации персонала организации;

3) разработана и внедрена программа профессионального продвижения персонала компании на более высокие должности.

Комплекс мероприятий, принятый в соответствии с указанными направлениями, принес положительные результаты.

Эффективность проведенных мероприятий характеризуют средние показатели личных объемов продаж менеджером ООО «Плеяда» (табл. 2).

Из приведенных данных видно, что за 2011–2012 гг. средний рост объемов личных продаж менеджеров ООО «Плеяда» составил 129%. Это свидетельствует о правильности стратегии, выбранной руководством организации.

Основной причиной высокого экономического роста, на наш взгляд, стала профессиональная команда, которая формировалась постепенно на протяжении нескольких лет, в том числе с учетом внедренных мероприятий. Потребность в квалифицированных кадрах сохраняется, так как ООО «Плеяда» постоянно прорабатывает новые сегменты рынка и осваивает новые территории.

Поиск, подбор, отбор и стимулирование персонала – важнейшие составляющие эффективной работы предприятия. Нами осуществлен анализ фактической работы с персоналом, начатый еще на стадии приема на работу соискателя (поиск, подбор и отбор). Вот результаты многолетнего практического опыта: в среднем из 20 пришедших на собеседование соискателей вакантной должности в ООО «Плеяда» только 5 кандидатов принимаются на испытательный срок. В дальнейшем в организации остается только 1 из 5 допущенных к испытательному сроку. Таким образом, цифры говорят сами за себя: в среднем 15 кандидатов из 20 отсеивается еще в процессе собеседования, а остальные 4 в первые три месяца работы. Таковы, может быть суровые, реалии рыночных конкурентных отношений. Но продвигать компанию могут только эффективные, креативные и энергичные работники.

Подводя итоги, хотелось бы обратить внимание на то, что невозможно сформировать профессиональную команду, не имея эффективной системы мотивации труда, так как настоящие профессионалы всегда будут требовать уважительного отношения к себе и достойного вознаграждения за свой труд. И такой роскоши, как разбрасываться квалифицированным персоналом (что, наверное, не составляет проблемы для крупных федеральных компаний), не могут себе позволить малые и средние предприятия, находящиеся в достаточно жестких конкурентных условиях. ■

Table 1 – Reasons for leaving a previous job, points

Reasons for leaving	Significance
Unfair system of wages	366
Non-competitive wage rates	34
Poor working conditions	5
Oppressive or unpleasant management	54
Problems with travel to work	0
Absence of career growth	180
Consumer attitude towards personnel (stiffness, deceit)	503
Inefficient adaptation of personnel	29
Rigid style of management	49

Table 2 – The average of personal sales by a manager, million rub

Year	1 quarter	2 quarter	3 quarter	4 quarter
2011	3.90	4.32	4.97	5.57
2012	6.13	6.86	7.96	8.93

prefers to recruit people from the outside of the company rather than within the company.

Having processed the results of the present study and taking into account the fact that the above-mentioned policy leads to a substantial outflow of qualified personnel, the leadership of OOO Pleyada has developed and introduced a set of corrective measures to prevent similar impermissible mistakes:

1) a system of monetary incentivizing of personnel was revised and a completely new one was brought in;

2) the program for professional adaptation of personnel was significantly rectified;

3) the program for career promotion of company personnel to higher positions was drawn up and launched.

The complex of measures implemented in compliance with the above-listed directions has brought about some positive results.

The average of personal sales by managers of OOO Pleyada perfectly illustrates the efficiency of the measures taken (table 2).

The data from the table 2 say that for 2011–2012 the average growth rate of personal sales of the company managers amounted to 129%, what speaks in favour of the strategy chosen by the company leadership.

In our opinion, the key reason for considerable economic growth was the team of professionals that has been forming steadily for the last several years and due to the implemented measures as well. The demand for well qualified personnel still exists, since OOO Pleyada consistently extends into new market segments and goes into new territories.

The search, selection, recruitment and incentivizing of personnel is an important element in successful operation of a company. We have carried out the analysis of factual information on how the personnel is handled. The analysis started at the stage of recruitment thus enabling us to collect quite comprehensive data. On average, out of 20 applicants for a position in OOO Pleyada only 5 candidates are recruited on probation. Then, just 1 out of these 5 stays with the organization. Hence, numbers speak for themselves: on average 15 candidates out of 20 are rejected during the job interview, the rest 4 out of 5 leave the company after three months' probation. This appears to be harsh, though real side of the competitive market relations. Yet only effective, creative and energetic employees can move the company forward.

Bringing the paper to a close, we would like to stress that it is unfeasible to form a professional team if you do not operate an effective system of labour motivation, because true professionals want to be treated with respect as well as demand decent remuneration for their work. And small and medium-sized enterprises involved in fairly fierce competition cannot afford to carelessly throw out highly qualified personnel what large federal companies could probably do. ■

ИНСТИТУТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Институт корпоративного управления и предпринимательства (с 2004 г.) является правопреемником Института предпринимательства УрГЭУ (2002–2004 гг.). В составе Института корпоративного управления и предпринимательства УрГЭУ было выделено два направления деятельности:

- **Корпоративное управление и развитие бизнеса**
- **Предпринимательство**

620144, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45,
ауд. 514,
тел. 251-96-78,
e-mail: ICGE@usue.ru
WEB-сервер:
http://www.icge.usue.ru

Институт корпоративного управления и предпринимательства УрГЭУ (в дальнейшем – ИКУП) является структурным подразделением Уральского государственного экономического университета с функциями учебно-научного центра бизнес-образования с правами и обязанностями факультета университета.

Миссией Института корпоративного управления и предпринимательства (ИКУП) является формирование и развитие стратегического мышления у руководителей российского бизнеса.

Три главные цели бизнес-образования:

- передача знаний;
- выработка умений и навыков;
- формирование личных качеств, жизненной позиции и мировоззрения,

находят свое отражение в основных целях деятельности ИКУП.

Институт корпоративного управления и предпринимательства УрГЭУ действует при информационной поддержке и в сотрудничестве с:

Правительством Свердловской области
Региональным отделением ФСФР в УрФО
Институтом экономики УрО РАН
Школой бизнеса им. Шулиха Йоркского университета (Торонто, Канада)
НП «Элитарный клуб корпоративного поведения»
Региональным центром корпоративного развития Ассоциации независимых директоров
Свердловским региональным отделением Российского общества оценщиков

Учебно-методический центр аттестации и подготовки кадров

Главной целью Центра является реализация образовательных программ дополнительного профессионального образования, проведение научно-исследовательской работы, а также оказание услуг по проведению государственной экспертизы на территории УрФО.

Мы гарантируем, что вы получите достоверную и актуальную информацию из надежных источников, практические навыки ее применения, консультации экспертов, уникальный опыт общения с коллегами из других регионов, новые деловые контакты и новые идеи для роста и развития.

620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
(343) 252-14-58, +7 922 1796828 www.expert.usue,ru