

Харьковская национальная академия городского хозяйства

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: В статье представлена усовершенствованная система стимулирования производственного персонала дорожно-строительных предприятий.

Annotation: The perfected system of stimulation of production personnel of road building enterprise are presented in the article.

Ключевые слова: потребности, мотивы, стимулы, процесс стимулирования, система стимулирования,

Вступление. Существующая на дорожно-строительных предприятиях (ДП) система стимулирования персонала недостаточно связана с конечными результатами их работы, результатами работы подразделений. Не учитываются психологические, профессиональные и деловые личностные качества и способности работника, их индивидуальная результативность и качество труда, отношения к нему. Из материальных стимулов основную часть занимает основная и дополнительная заработная плата и премии. При распределении премии учитываются не все результаты деятельности персонала. Моральные стимулы используются крайне редко. Несоответствие существующей системы стимулирования персонала предъявляемым к ней требованиям и современным условиям работы ДП и определяет *актуальность* совершенствования системы стимулирования персонала предприятия.

Анализ результатов последних исследований и публикаций в этой сфере свидетельствует о том, что в настоящее время существует несколько мнений по поводу того, какой должна быть система стимулирования персонала. Отдельные авторы [1] при описании системы стимулирования ограничиваются перечнем стимулов или описанием системы оплаты труда, что не является достаточным, поскольку не отображает происходящие в системе процессы, не раскрывает сущность системы стимулирования.

Авторами [2] предлагается система комплексной мотивации (стимулирования) персонала на результативную деятельность, состоящая из

подсистемы многоаспектной оценки качеств и результатов деятельности и персонала, и подсистемы мотивационных характеристик поведения личности (группы, коллектива). Первая содержит количественную и качественную оценку деятельности и персонала, мотивацию на оптимальные взаимоотношения с контактными группами (маркетинговый аспект), материальное стимулирование, организационное стимулирование, моральное стимулирование.

Данная система стимулирования содержит ключевые моменты без их описания. Не выделены конкретные стимулы по каждому элементу системы. Материальное стимулирование не содержит четкого описания системы оплаты труда. Маркетинговый аспект в системе комплексной мотивации персонала подходит не для всех предприятий, а только для тех, у которых имеется контакт с потребителями (например, в сфере оказания услуг).

Общим недостатком выше приведенных систем является отсутствие четкой структурированности в системе материальных стимулов, в частности нет четкого разделения стимулов относящихся к системе оплаты труда и к прочим выплатам или льготам.

Постановка задачи. Устранение этих недостатков, по мнению авторов [3] заключается в совершенствовании системы стимулирования для усиления мотивации к труду на уровне работника (бригады) и предприятия в целом. При этом необходимо уделять одинаковое внимание всем видам и группам стимулов, используя их в комплексе при стимулировании персонала. На практике в большинстве случаев используют только материальные стимулы, а моральные и социальные - игнорируются. А как отмечает в своей работе [4] Щукин В. "игнорирование моральных и социальных стимулов похоронит любые попытки создания новых самых совершенных стимулирующих систем". Таким образом, возникает *задача* совершенствования системы стимулирования производственного персонала ДП в направлении усиления мотивации к труду за счет выявления всех групп мотивов использования соответствующих им стимулов. Решение данной задачи и является *целью данной статьи*.

Методология. В основу решения данной задачи был положен процессный подход, суть которого заключается в выделении функций реализуемых в рамках системы и описание с их помощью структуры системы в динамике.

Результаты исследований. Предлагаемая система стимулирования представлена в динамике на рис. 1. Как видно из рисунка потребности работника имеют три уровня: духовные и интеллектуальные, социальные и

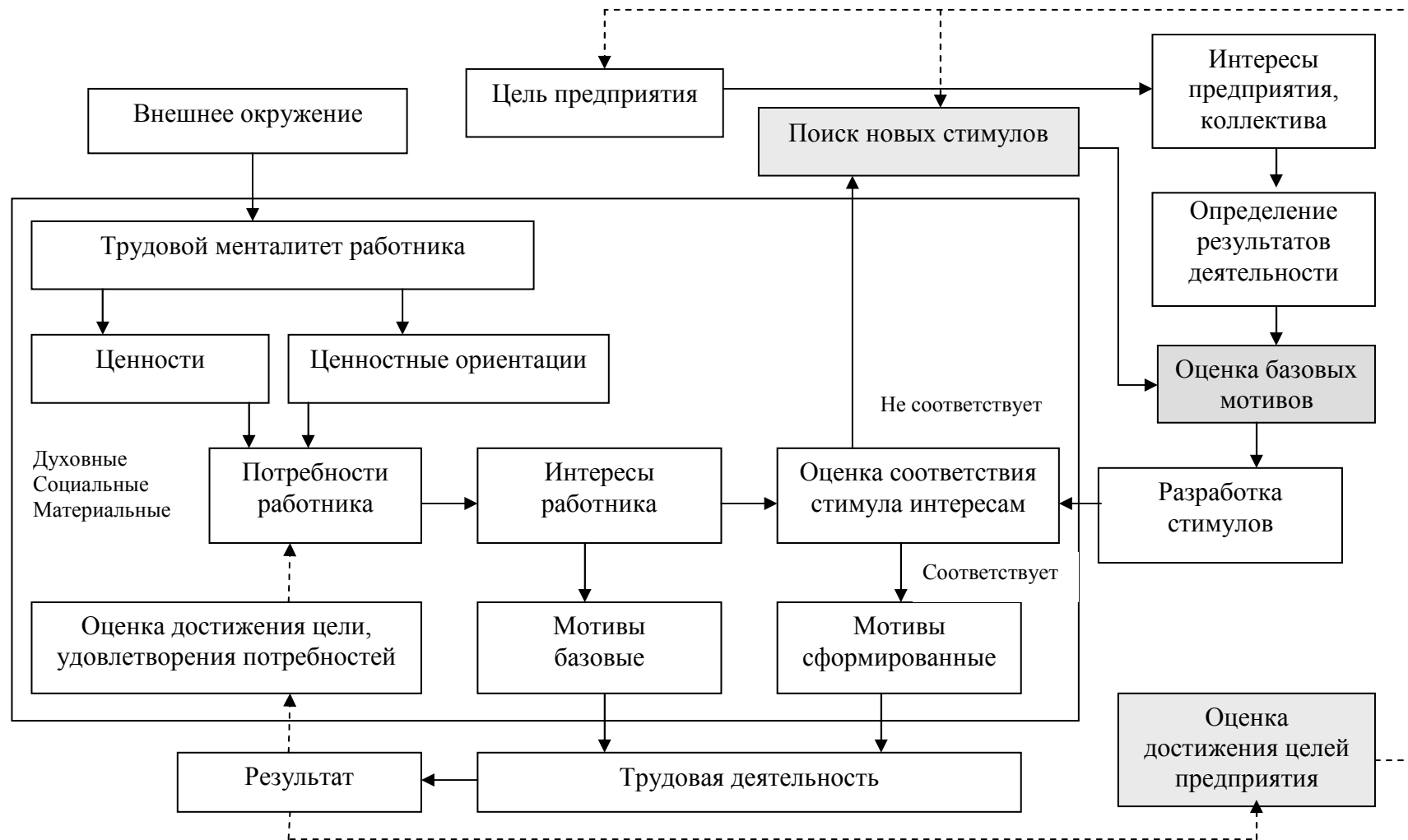


Рис. 1 - Система стимулирования производственного персонала ДП

материальные. Все виды потребностей можно рассматривать как заботу работника о необходимых средствах и условиях собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания. Достигнуть мотивации высокопроизводительного труда, удовлетворяя только первичные потребности весьма проблематично [5].

Потребности вызывают появление у работника интересов - конкретных выражений осознанных потребностей, - соответственно по трем уровням. В отличие от потребностей интересы направлены на те социальные отношения, от которых зависит удовлетворение нужд работника. Интерес определяет, как действовать, чтобы удовлетворить данную потребность. Любая из потребностей может породить многообразие различных интересов.

Сами потребности формируются под влиянием ценностей работника и его ценностных ориентаций. Ценности работника являют собой его представления о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей. Ценности также подразделяются на духовные и интеллектуальные, социальные и материальные. Ценностные ориентации определяются трудовым менталитетом работников в данной организации или на определенной территории.

Трудовой менталитет представляет собой совокупность политико-психологических понятий в сфере поведения или мышления социальных групп и отдельных индивидов, с помощью которых можно оценивать и прогнозировать социально-политические и психологические реакции людей на определенные события, а также отображает понимание смысла трудовой деятельности [6]. На трудовой менталитет оказывает прямое влияние внешнее окружение.

Предприятие, в котором трудится работник, имеет свои цели, образующие интересы предприятия и коллектива. На основании этих интересов определяются результаты деятельности производственного персонала. Далее менеджерами производится оценка базовых мотивов деятельности персонала, после которой разрабатываются стимулы для формирования дополнительных мотивов. Оценка базовых мотивов была предложена автором для того, чтобы не применять уже существующие стимулы.

Воспринимая стимулы, работник оценивает их на предмет соответствия своим интересам. При соответствии происходит принятие стимулов (при правильном их осознании) и формирование работником у себя дополнительных стимулов.

Базовые мотивы формируются у работника только на основе его личных интересов, под влиянием внутренних факторов. Базовые и сформированные мотивы побуждают работника к деятельности по достижению своих и коллективных целей. Результаты деятельности работника оцениваются на предмет достижения работником определенных ранее целей, удовлетворения своих потребностей. На основе этой оценки у работника определяются новые потребности или усиливаются не удовлетворенные. Параллельно менеджерами производится оценка степени достижения целей предприятия на основе оценки полученных работниками результатов. При достижении ранее определенных целей производится определение новых целей. А при не достижении осуществляется поиск новых стимулов.

Поиск новых стимулов также производится и в самом начале цикла при несоответствии стимулов интересам работника. В этом случае происходит уточнение мотивов деятельности персонала с последующей разработкой более адекватных стимулов. Важным элементом системы стимулирования является оценка результатов деятельности персонала.

Выводы. Таким образом, использование предложенной выше системы стимулирования позволит повысить эффективность управления результатами деятельности персонала за счет определения наиболее значимых для работников мотивов и разработки адекватных им стимулов. Новым в предложенной системе стимулирования производственного персонала является реализация таких функций, как оценка базовых мотивов, оценка степени достижения целей предприятия, а также поиск новых стимулов, предполагающих подбор основных и дополнительных стимулов в соответствии с уточненными мотивами работников.

Литература:

1. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управление результатами деятельности работников АТП. – Харьков: Из-во ХГАДТУ, 1999. – 143с.
2. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. Пособие. - К.: МАУП, 2002. - 248с.
3. Павловська Н., Анішина Н., Савкова С. Щодо посилення мотивації до праці // Україна: аспекти праці. - 1999. - № 3. - С. 16-20.
4. Щукин В. "Проблемное поле", или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала // Человек и труд. - 2001. - № 6. - С. 76-79.
5. Куліков Г. Підвищення реальної заробітної праці як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України // Україна: аспекти праці. - 2002. - № 6. - С. 11-17.
6. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. - 2001. - № 3. - С. 3-10.