

УДК 331.103

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стаценко Е. В., Рубан Е. С.

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация

E-mail: Helenna_ruban@mail.ru

Рассмотрено понятие мотивации персонала предприятия и мотивационной системы предприятия, выявлена необходимость осуществления мониторинга мотивационной системы предприятия. Разработана методика осуществления мониторинга мотивационной системы предприятия методами группировки и ранжирования сотрудников по степени их достижений на рабочем месте.

Ключевые слова: мотивирование персонала, мотивационная система предприятия, мониторинг, ранжирование, группировка.

ВВЕДЕНИЕ

При осуществлении мотивации персонала необходимо учитывать, что потребности персонала являются перманентной характеристикой, то есть изменяются под воздействием факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также зависят от личностных характеристик и суждений индивида. Кроме того, ресурсов, имеющихся на предприятии, может оказаться недостаточно для удовлетворения потребностей персонала. В связи с этим в рамках функционирования мотивационной системы на предприятии возникает необходимость оперативного внесения корректировок в структуру и объем применяемых мотивационных инструментов, в том числе в бюджет мотивационной системы, на основании мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия. Учитывая, что целью мониторинга является оценка соответствия ресурсов, затрачиваемых на мотивацию и степени достижения целей предприятия, то его осуществление позволит сопоставить затраты на мотивирование с результатами труда работников, выявить работников, обеспечивающих максимальное удовлетворение целей предприятия и, в соответствии с этим, регулировать структуру мотивационной системы предприятия. В этой связи целью исследования является разработка методики осуществления мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия. Для достижения поставленной цели в работе структурированы методы осуществления мониторинга функционирования системы мотивации предприятия, определен способ группировки сотрудников и критерии оценки, в соответствии с которыми возможно оценить достижения сотрудников, сформирована балльная шкала оценки выделенных критериев, проанализированы варианты действий предприятия по результатам мониторинга.

Вопросы оценки функционирования системы мотивации предприятия рассмотрены в работах Гареевой Н. А. [3], Гариповой Э. Р. [4], Дудаевой Л. [5], Марининой О. [6], Магуры И. М. [7] и др. отечественных и зарубежных ученых. В частности, в работах Гариповой Э. Р., Дудаевой Л., Марининой О., Магуры И. М.

детально рассмотрены критерии оценки деятельности персонала предприятия [4, 5, 6, 7]. Принципы организации мониторинга функционирования системы мотивации предприятия изложены в работе Гареевой Н. А. [3]. Исследование перечисленных работ послужило основой для разработки методики осуществления мониторинга функционирования системы мотивации предприятия.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Мониторинг функционирования системы мотивации предприятия осуществляется при помощи методов сравнительного анализа, балльного оценивания, ранжирования и группировки сотрудников. Для его осуществления необходимо группировать сотрудников по квалификационному признаку (типу выполняемых работ); определить перечень критериев, предъявляемых к сотрудникам каждой группы, в соответствии с которыми возможно оценить достижения сотрудников (степень достижения целей предприятия); определить временной период, в рамках которого будет осуществляться мониторинг; составить балльную шкалу оценки выделенных критериев; провести балльную оценку сотрудников по группам; ранжировать сотрудников в соответствии с суммарным количеством полученных ими баллов; сопоставить полученный рейтинг сотрудников и мотивационные инструменты, применяемые к ним (рис. 1.)



Рис. 1. Методика осуществления мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия.

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ...

На первом этапе методики мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия с целью дальнейшего определения критериев, предъявляемых к работникам предприятия, необходимо осуществить группировку сотрудников по квалификационному признаку или типу выполняемых работ. При этом группировка сотрудников на данном этапе связана со спецификой деятельности предприятия и осуществляется специалистами отдела кадров или прочими работниками, в обязанности которых входит мониторинг и оценка эффективности работы персонала предприятия, методом логического анализа. На основании Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также с учетом единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы Российской Федерации была разработана обобщенная группировка сотрудников по группам должностей, которая включает такие группы, как высшее руководство, руководители филиалов и структурных подразделений, руководители отделов и департаментов, специалисты, производственный персонал, обеспечивающий персонал [1, 2]. Группа «высшее руководство» выделяется на крупных предприятиях и включает в себя совет директоров компании или непосредственно директора и его заместителей, соответственно к группе «руководители филиалов и структурных подразделений» относятся управляющие территориально обособленными подразделениями крупного предприятия. В случае, если предприятие среднее или малое и не имеет структурные подразделения, целесообразно выделять группу «руководители». Группа «руководители отделов и департаментов» включает в себя управляющих среднего звена предприятия, в том числе начальников цехов на производстве. К группе «специалисты» относится административный квалифицированный персонал, группа «производственный персонал» соответственно включает в себя квалифицированных работников, непосредственно задействованных в производственном процессе предприятия. Группа «обеспечивающий персонал» включает в себя младших обслуживающих и вспомогательных неквалифицированных работников.

На втором этапе методики мониторинга мотивационной системы предприятия определяется перечень критериев, предъявляемых к сотрудникам каждой группы. При этом необходимо учитывать, что они должны быть достижимыми; обоснованными; ориентированными на должность, а не на личность исполнителя; информативными; соответствовать целям организации; динамично изменяться по мере достижения целей; быть измеримыми.

Анализ научной литературы в сфере функционирования мотивационных систем предприятия, а также логический анализ критериев, предъявляемых к оценке труда работников на современных предприятиях, позволил автору сформировать критерии оценки эффективности работы персонала, оказывающие влияние на эффективность работы предприятия, то есть степень достижения его целей [3, 4, 5]. В частности, с учетом критериев оценки работы персонала предприятия, предложенной Марининой О., были разработаны общеорганизационные критерии, применение которых целесообразно ко всем сотрудникам, независимо от их

должности; критерии, соответствующие группе должностей; критерии, соответствующие специфике деятельности предприятия [6].

Так, к общеорганизационным критериям относятся критерии соблюдения трудовой дисциплины, а именно наличие опозданий на работу; отсутствие на работе по неуважительной причине по согласованию с руководством; наличие жалоб со стороны коллег и партнеров; наличие дисциплинарных и административных взысканий на оцениваемого сотрудника. Кроме того, общеорганизационным критерием мониторинга мотивационной системы предприятия выступает инициативность сотрудника на рабочем месте, которая включает в себя внесение предложений работником по оптимизации рабочего процесса, сверхурочная работа по собственному желанию, замещение временно отсутствующих сотрудников и прочее, то есть действия, направленные на оптимизацию и повышение эффективности деятельности предприятия, осуществляемые работниками по собственному желанию. Данная группа критериев применима в оценке для всех выделенных групп сотрудников, за исключением высшего руководства и руководителей филиалов и структурных подразделений, так как топ-менеджмент предприятия является непосредственно субъектом мотивационной системы, который инициирует применение мотивационных инструментов по отношению к персоналу и, как следствие, не подлежит мониторингу в сфере трудовой дисциплины и инициативности.

Критерии для мониторинга деятельности высшего руководства позволяют оценить эффективность деятельности топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений в части организации деятельности предприятия, способности эффективно распределять внутренние ресурсы фирмы, а также взаимодействовать с объектами внешней среды с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Критерии отражают динамику таких показателей, как эффективность деятельности предприятия (рентабельность); уровень спроса на продукцию (услуги) предприятия; показатели оборачиваемости капитала; финансовый результат предприятия (прибыль/убыток); уровень спроса на рабочие места предприятия; стоимость нематериальных активов предприятия.

По отношению к руководству филиалов и обособленных структурных подразделений целесообразно применять такие критерии, как выполнение плановых заданий филиалом (подразделением); динамика объема производства (оказания услуг) подразделения; количество рекламаций, поступивших в подразделение; динамика показателей качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг) подразделением; уровень и динамика текучести кадров в подразделении.

Использование критериев мониторинга деятельности руководителей отделов, департаментов и цехов обусловлено необходимостью оценивания вклада руководителей среднего звена в эффективность работы предприятия через организацию деятельности вверенных им секторов деятельности. Для мониторинга деятельности руководителей отделов, департаментов и цехов предполагается использование следующих критериев: уровень выполнения планов по отделам; уровень текучести кадров по отделу; динамика производительности труда по отделу.

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ...

Использование критериев мониторинга работы обеспечивающего и производственного персонала обусловлено необходимостью оценивания качества, объема и самостоятельности осуществления трудовой деятельности работниками, непосредственно принимающими участие в производственном процессе предприятия, а также обеспечивающими административное и эргономическое сопровождение данного процесса.

Мониторинг работы обеспечивающего персонала (специалистов и технического персонала) осуществляется при помощи таких критериев, как своевременность выполнения заданий, стоящих перед сотрудником; уровень самостоятельности выполнения заданий; качество выполненной сотрудником работы.

Критерии для мониторинга работы производственного персонала включают уровень выполнения индивидуальных планов по производству; динамику индивидуальной производительности труда работника за единицу времени; динамику качества произведенной продукции.

На третьем этапе методики мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия определяется временной период, в рамках которого будет осуществляться мониторинг. При этом выбор периода мониторинга мотивационной системы предприятия должен быть основан на особенностях производственного цикла предприятия, а именно наличии сезонности в производстве и потреблении продукции или услуг предприятия, продолжительности процесса производства продукции, уровне его сложности. Руководство предприятия с учетом специфики деятельности должно определять период мониторинга и доводить данную информацию до сведения персонала. В обобщенной методике мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия предполагается осуществлять мониторинг ежеквартально, так как информация в отношении критериев мониторинга высшего руководства и руководителей структурных подразделений содержится в финансовой отчетности предприятия, составление которой, как правило, осуществляется ежеквартально. Мониторинг работы всех остальных групп персонала также необходимо осуществлять ежеквартально, что позволит, составляя рейтинг сотрудников организации, оперативно вносить корректировки в систему мотивирования предприятия.

На четвертом этапе методики мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия осуществляется формирование балльной шкалы оценки выделенных критериев.

Необходимо отметить, что в статистических исследованиях выделяются порядковые, интервальные и абсолютные шкалы [9]. Порядковые шкалы позволяют узнать, в какой мере выражена конкретная характеристика объекта, но не дают представления о степени ее выраженности, то есть путем применения порядковой шкалы при оценивании критериев возможно сформировать рейтинг среди респондентов по достижению того или иного уровня анализируемого показателя. При использовании интервальной шкалы количественно равные промежутки шкалы отображают равные значения измеряемых характеристик, что позволяет сравнивать различия между анализируемыми объектами. Необходимо отметить, что

интервальная шкала не имеет начала и конца отсчета, а промежуточные значения устанавливаются аналитиками. Абсолютные шкалы схожи с интервальными, но при этом имеют фиксированное начальное значение. Учитывая, что при осуществлении мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия используются критерии, оценивание которых осуществляется в динамике, а также критерии, характеризующие фактическое достижение определенных показателей, целесообразным является использование интервальной шкалы. При этом в качестве базы для сравнения по критериям используется 100 баллов, что обусловлено использованием в методике процентных соотношений для критериев, отражающих степень достижения целей предприятия. Так, критерии, подлежащие оценке в динамике, характеризуются процентным изменением значений в анализируемом периоде, в связи с чем использование 100 балльной шкалы позволяет упростить интерпретацию оценивания достижений работников. Критерии, характеризующие фактическое достижение определенных показателей, подлежат оценке с точки зрения периода осуществления мониторинга, то есть наилучшее значение критерия (отсутствие прогулов, замечаний, рекламаций и пр.) в анализируемом периоде оцениваются как 100 баллов. При этом баллы снимаются относительно удельного веса количества дней, в которые были зафиксированы отклонения от необходимого значения критерия, в общем количестве дней анализируемого периода.

С целью обеспечения соразмерности критериев, оцениваемых в динамике, и критериев, характеризующих фактическое достижение показателей, а также для выделения приоритетных для предприятия критериев, в рамках осуществления мониторинга мотивационной системы предприятия предлагается использовать весовые коэффициенты значимости критериев. Для этого общая сумма критериев принимается за 1, а вес каждого критерия определяется экспертным путем либо руководителем предприятия в интервале от нуля до единицы. Если при осуществлении мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия используются равнозначные критерии, то весовые коэффициенты не применяются, поскольку они будут иметь одинаковое значение. В обобщенной методике осуществления мониторинга мотивационной системы предприятия весовые коэффициенты не используются, так как основой их применения выступает специфика деятельности анализируемого предприятия.

Общеорганизационные критерии оцениваются следующим образом: при отсутствии опозданий на работу, отсутствии на работе по неуважительной причине (по согласованию с руководством), отсутствии жалоб со стороны коллег и партнеров, дисциплинарных и административных взысканий в анализируемом периоде работник получает по 100 баллов за каждый критерий; баллы снимаются относительно удельному весу количества дней, в которые были зафиксированы нарушения, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде. За каждый зафиксированный случай проявления инициативности в трудовом процессе сотрудник получает 100 баллов. При этом аналитик получает информацию по данным критериям в отношении сотрудников из внутренних документов и отчетов по предприятию, а также от руководителей отделов, руководителей подразделений

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ...

и т.д., в зависимости от уровня подчиненности работника, по отношению к которому применяются критерии.

Критерии мониторинга деятельности высшего руководства предприятия оцениваются методом сравнения с предшествующим периодом, то есть в результате выявления динамики показателей деятельности предприятия как участника рыночных отношений. Так, за стабильные значения показателей эффективности деятельности предприятия, спроса на продукцию, оборачиваемости капитала, финансового результата, спроса на рабочие места, стоимости нематериальных активов топ-менеджеры получают по 100 баллов соответственно; за каждый процент роста показателей «+ 1 балл»; за каждый процент снижения показателей «- 1 балл». Информацию в отношении значения оцениваемых параметров деятельности высшего руководства аналитик получает из финансовой отчетности предприятия.

Такие критерии работы руководителей филиалов и подразделений, как динамика объема производства (оказания услуг по подразделению), динамика показателей качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг), финансовый результат подразделения, подлежат следующей оценке: за стабильные значения показателей работники получают по 100 баллов соответственно; за каждый процент роста показателей «+ 1 балл»; за каждый процент снижения показателей «- 1 балл». Критерий текучести кадров по подразделению подлежит обратной оценке, то есть за снижение показателя баллы добавляются аналогично перечисленным критериям, и, соответственно, за рост показателя баллы снимаются. Критерий выполнения плановых заданий подразделением оценивается следующим образом: при 100 % выполнении плана руководитель подразделения получает 100 баллов; за каждый процент перевыполнения (недовыполнения) планов 1 балл добавляется (снимается). При отсутствии в анализируемом периоде рекламаций, поступающих в подразделение, руководитель получает 100 баллов; за каждую поступающую рекламацию 1 балл снимается. Информацию в отношении качества продукции (услуг), производимых подразделением, аналитик может получать на основании коэффициентов качества и сортности продукции, в случае если предприятие занимается массовым производством. Для предприятий, занимающихся оказанием услуг, или производящих не крупные партии штучной продукции, качество оценивается на основании отзывов покупателей или клиентов. С этой целью после реализации продукции (оказания услуг) с клиентом связывается представитель предприятия и предлагает любым удобным способом (устно, письменно, в электронной форме) дать оценку продукции (услугам) фирмы. При этом в зависимости от специфики деятельности предприятия клиенту предлагается отдельно оценить параметры товара или в общем оставить отзыв о степени его удовлетворения сотрудничеством. Информацию о значении всех остальных критериев аналитик, осуществляющий мониторинг функционирования мотивационной системы предприятия, получает из финансовой отчетности подразделения или прочих внутренних документов.

Для осуществления оценки критериев работы руководителей отделов, департаментов и цехов используется аналогичная балльная шкала: при 100 % выполнении плана по отделу руководитель получает 100 баллов, за каждый процент

перевыполнения (недовыполнения) планов 1 балл добавляется (снимается). Производительность труда по отделу и текучесть кадров по отделу подлежат следующей оценке: за стабильные значения показателей работники получают по 100 баллов соответственно; за каждый процент роста показателей «+ 1 балл»; за каждый процент снижения показателей «- 1 балл».

Балльная оценка критериев мониторинга работы специалистов и технических служащих осуществляется следующим образом: за соблюдение сроков выполнения заданий сотрудник получает 100 баллов, баллы снимаются/добавляются относительно удельного веса количества дней, в которые работа была выполнена не вовремя/раньше срока, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде; за выполнение в анализируемом периоде заданий работником полностью самостоятельно сотрудник получает 100 баллов, баллы снимаются относительно удельного веса количества дней, в которые работа была выполнена не самостоятельно, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде. Критерий качества выполненной сотрудниками работы подлежит следующей оценке: за стабильные значения показателей работники получают по 100 баллов соответственно; за каждый процент роста показателей «+ 1 балл»; за каждый процент снижения показателей «- 1 балл». При этом сведения по критериям оценки специалистов и технических служащих аналитик получает от руководителей отделов и департаментов, в подчинении которых находится работник. Критерий качества работы специалистов оценивается в зависимости от специфики деятельности предприятия на основании нормативных значений или путем оценки, получаемой от руководителя работника.

Балльная оценка критерия индивидуального выполнения плана производственными работниками осуществляется аналогично оценки выполнения планов по отделам и по подразделениям. Критерии индивидуальной производительности труда производственного работника в единицу времени и динамики качества произведенной продукции (оказанных услуг) оцениваются следующим образом: за стабильность показателя работник получает 100 баллов, при росте/снижении значения показателя на 1 % добавляется/снижается 1 балл. Источником информации о качестве произведенной продукции для аналитика может выступать оценка начальника производственных работников (бригадира, начальника смены и пр.), уровень брака в произведенной работником продукции (оказанных услугах) или коэффициент сортности произведенной продукции в зависимости от специфики деятельности предприятия.

В зависимости от специфики деятельности предприятия предполагается в рамках осуществления мониторинга функционирования мотивационной системы использование профильных критериев деятельности работников. К таким критериям можно отнести количество научных публикаций и разработок в сфере образования, уровень смертности, рождаемости, заболеваемости в медицинских учреждениях, валовый объем добычи сырья в промышленности, а также прочие показатели, применение которых возможно исключительно в рамках сферы деятельности предприятия. Данная группа критериев также применима в разрезе групп должностей предприятий.

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ...

На пятом этапе методики мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия осуществляется балльная оценка трудовой деятельности персонала. При этом сотрудников необходимо заранее в устной, письменной или электронной форме информировать о проведении мониторинга, сроках его проведения, критериях оценки и шкале оценивания, а также о полученном в результате мониторинга рейтинге. Данная мера будет выступать дополнительным стимулом для сотрудников, так как позволит путем составления рейтинга достижений сотрудников создать конкурентную среду в коллективе и, как следствие, повысить заинтересованность работников в результатах их трудовой деятельности.

На данном этапе необходимо составить рейтинговые карты для всех сотрудников предприятия, по отношению к которым будет осуществляться мониторинг. Карты должны содержать информацию о сотруднике, в том числе имя и должность, перечень критериев, предъявляемых сотруднику, и баллы, полученные за соответствующие критерии (табл. 1.).

Таблица 1.

Образец составления рейтинговой карты сотрудников в рамках осуществления мониторинга мотивационной системы предприятия.

Ф.И.О.	
Должность	
Критерии	Оценка (баллов)
1.	
2.	
....	
Сумма баллов	

В случае, если для осуществления оценки необходимо прибегнуть к помощи непосредственных руководителей оцениваемых работников, рейтинговая карта направляется им в удобной форме (бумажной, электронной) ежеквартально в установленный срок. Осуществление оценки должно производиться максимально открыто, чтобы и сотрудники и руководители были поставлены в известность о системе оценивания и критериях, которые выставляются перед ними, а также о результатах оценивания.

На шестом этапе методики мониторинга мотивационной системы предприятия осуществляется ранжирование сотрудников по степени их достижений в трудовой деятельности и, как следствие, уровню достижения целей предприятия. При этом рейтинг сотрудников составляется в рамках выделенных групп путем определения максимального количества полученных ими баллов за все предъявляемые к ним критерии. То есть работник, получивший наибольшее количество баллов в рамках своей группы, будет занимать первое место в рейтинге и так далее по мере убывания количества баллов. В соответствии с установленным временным периодом осуществления мониторинга рейтинг высшего руководства и руководителей подразделений формируется и доводится до сведения работников предприятия.

На седьмом этапе методики мониторинга мотивационной системы предприятия осуществляется сопоставление полученного рейтинга сотрудников и мотивационных

инструментов, применяемых к ним, в результате чего возможно определить действенность мотивационных инструментов и осуществить оперативную корректировку структуры системы мотивации персонала предприятия. При этом рейтинг сотрудников позволяет корректировать бюджет мотивационной системы и эффективно стимулировать работников предприятия.

ВЫВОДЫ

Организация мониторинга функционирования системы мотивации персонала предприятия необходима для оценки соответствия ресурсов, затрачиваемых на мотивацию и степени достижения целей предприятия. По результатам мониторинга функционирования системы мотивации персонала предприятия возможно сопоставить затраты на мотивирование с результатами труда работников, выявить работников, обеспечивающих максимальное удовлетворение целей предприятия и, в соответствии с этим, регулировать структуру мотивационной системы предприятия.

Список литературы

1. Постановление Министерства труда Российской Федерации от 21.08.1998 г. № 37 «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» (с изменениями и дополнениями) // Бюллетень Минтруда РФ, № 12, 1998.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.10.92 № 785 «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки» (с изменениями и дополнениями) // Нормативно-правовой справочник по бухгалтерскому учету в сфере образования и науки, 1998.
3. Гареева Н. А. Основные принципы оценки персонала // Управление персоналом в условиях реформирования экономики: проблемы и перспективы: Тезисы докладов всероссийской научно-практической конференции, 2007. С. 149–152.
4. Гарипова Э. Р. Проблема критериев оценки кадров государственной службы. Уфа: Академия, 2001. 268 с.
5. Дудаева Л., Еремина И. Критерии результативности труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8206>
6. Маринина О. Оценка персонала: разрабатываем критерии [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-personala-razrabatyvaem-kriterii>
7. Магура М. И., Курьбатова М. Оценка работы персонала. М.: ЗАО "Бизнес-школа, 2005. 250 с.
8. Симонова И. Ф., Дудаева М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития нефтегазового предприятия: учебное пособие. М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2007. С. 120.
9. Шереги Ф. Э., Горшков М. Е. Основы прикладной социологии. М.: «ИНТЕРПРАКС», 1996. 312 с.

Статья поступила в редакцию 12.11.2015