

УДК 331.1

Истратий А.Ю., Фимушкин Я.К.*Московский государственный областной университет***ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ
НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Аннотация: В статье обосновывается необходимость формирования и развития в промышленных организациях систем нематериального стимулирования. Указанные системы рассматриваются как элемент комплексной системы мотивации и стимулирования персонала, как фактор повышения эффективности их функционирования и развития, и условие их устойчивости и конкурентоспособности в изменяющейся среде. Выделяются два возможных пути формирования и развития систем нематериального стимулирования работников: управление деловой карьерой, введение института наставничества. В рамках этих путей описаны задачи и принципы построения, предложены планы работ по созданию нормативно-правовой базы и организационной основы реализации этих направлений.

Ключевые слова: персонал, организация, нематериальное стимулирование, деловая карьера, наставничество.

A. Istratiy, Ya. Fimushkin*Moscow State Regional University***THE PROBLEMS OF DESIGNING AND DEVELOPING
THE SYSTEMS OF NON-MATERIAL INCENTIVES
FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE PERSONNEL**

Abstract. The article argues the necessity of designing and developing the systems of non-material stimulation in industrial organizations as an element of a comprehensive system of personnel motivation and stimulation. The suggested systems are considered as factors of increasing the enterprise efficiency and a condition of stability and competitiveness in a changing environment. The authors identify two possible ways of forming and developing non-material incentives. They are as follows: through the management of business career and through the introduction of the Institute of mentoring. Within these frameworks the objectives and principles of implementation are described and the plans for the legal base building are proposed.

Key words: personnel, industrial enterprise, non-material motivation, management of business career, mentoring.

В практике управления существует мнение о том, что отношение к деятельности на рабочем месте и размер вклада каждого сотрудника полностью определяется величиной материальных стиму-

лов. Однако материальные стимулы – не единственный инструмент воздействия на персонал и это подтверждают следующие обстоятельства [4]:

– состояние внешней и внутренней среды влияют на эффективность мате-

© Истратий А.Ю., Фимушкин Я.К., 2014

риальных стимулов, и это приводит к тому, что становится трудно предугадать как работник действительно отреагирует в конкретных условиях на предложенный материальный стимул;

– материальные стимулы, которые используются в организации в качестве управленческого воздействия, должны оказывать воздействие на качество работы человеческих ресурсов, однако, это достаточно трудно сделать без включения нематериальных стимулов (например, при отсутствии практики управления деловой карьерой или привлечения сотрудников к управлению);

– финансовые ресурсы организации для материального стимулирования всех категорий работников всегда ограничены;

– проблема, с которой сталкиваются организации, ориентирующиеся только на материальное стимулирование, заключается в ослаблении связей между предприятием и персоналом, что в дальнейшем может отражаться на состоянии требований, которые предъявляются профсоюзами к работодателям [7].

В результате можно сделать вывод, что необходимым для успешного функционирования промышленных организаций становится условие формирования и развития систем нематериального стимулирования персонала [3]. Одним из направлений нематериального стимулирования можно выделить работу по планированию карьеры персонала, которая вместе с остальными элементами системы мотивации и стимулирования будет влиять на повышение лояльности персонала к организации. Карьерное стимулирование создает возможности задействовать внутренний потенциал сотрудников с помощью объединения в себе целого

комплекса мер, повышающих эффективность труда и развитие их профессионального потенциала. Управление деловой карьерой работников в свою очередь дает возможность обеспечить: во-первых, большие возможности для привлечения высококвалифицированного персонала, во-вторых, снижение текучести кадров благодаря их удовлетворенности возможностями продвижения, в-третьих, рост производительности труда в результате согласованных действий персонала и организации.

При развитии карьеры персонала промышленных организаций необходимо соблюдение следующих принципов [1; 5]: научности; комплексности в процессе принятия решения по карьере; объективности; открытости, прозрачности процедур и технологий оценки и механизма должностного перемещения; информированности персонала о вакансиях, условиях их замещения и необходимых результатах для этого; индивидуальности в рамках планирования карьеры; заинтересованности организации и сотрудника в развитии карьеры (развитие производства в перспективе, нацеленность на развитие карьеры и другие факторы); обязательности при профессиональном развитии персонала; экономичности и целесообразности в развитии и продвижении сотрудников; преемственности в организационном опыте и культуре; ответственности за результаты реализации функций управления деловой карьерой персонала линейных руководителей и работников службы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, функцию управления деловой карьерой работников можно рассматривать как фактор развития и повышения эффективности

функционирования промышленных организаций, условием конкурентоспособности и устойчивости в изменяющейся среде. Однако для того, чтобы при планировании и управлении деловой карьерой персонала в промышленных организациях были достигнуты поставленные цели, обязательным условием является создание организационной основы реализации этих функций, а также нормативно-правовой базы. Все это может осуществляться по нескольким направлениям.

Первым направлением мы видим создание структурного подразделения (должности специалиста) в рамках системы управления персоналом, наделенного высоким статусом. Основой его деятельности должна стать координация, консультационное обеспечение при планировании и управлении профессиональным развитием, отбор и продвижение персонала. Также должна осуществляться работа по созданию условий для профессионального развития персонала на основе целевого обучения на курсах повышения квалификации, в вузах, стажировок, в процессе замещения вышестоящих должностей; деятельность по профессиональной ориентации не только внутри, но и вне организации; развитие наставничества над молодыми специалистами и рабочими более опытных и имеющих педагогические способности работников; обучению навыкам самостоятельного управления карьерой.

В рамках этого направления должны быть созданы условия для справедливости, объективности, эффективности отбора кандидатов на занятие вышестоящих должностей при помощи разработки процедур аттестации и оценки качеств, результатов текущей

деятельности работников; проведения конкурсов на замещение вакантных должностей; создания условий персоналу организации для самостоятельной презентации (проведение семинаров и конкурсов на лучший проект в рамках деятельности предприятия).

Особое внимание должно быть направлено на продвижение персонала внутри организации и создание для этого благоприятных условий при помощи совершенствования структуры должностей, проектирования квалификационной системы; формирования для замещения должностей руководителей резерва. Промышленная организация должна оказывать работникам помощь для формирования адекватного образа карьеры, установки на дальнейшую карьеру и самостоятельной идентификации, включая помощь в проведении психологического консультирования по вопросам карьеры; обсуждении с персоналом и своевременная корректировка их индивидуальных планов карьеры, предоставления персоналу полной информации о вакансиях и критериях их замещения, предстоящих изменениях в структуре должностей.

Вторым направлением может стать включение в должностные обязанности всех линейных руководителей таких функций как планирование и управление деловой карьерой подчиненных. Оно должно включать совершенствование знаний, умений и навыков подчиненных в области управления, которые соответствуют требованиям компетенции текущей и предстоящей должности; регулярная оценка подчиненных и передача полной информации о результатах проведенной оценки в подразделение (специалисту) в рамках системы

управления персоналом занимающееся-ся управлением карьерой работников; создание условий для эффективного замещения своей должности приемником; совместное с подчиненными обсуждение и планирование промежуточных результатов их карьерных путей. Также должны быть обеспечены на уровне каждого работника условия для мотивации самостоятельного управления деловой карьерой с помощью совершенствования навыков выполнения трудовых функций; активизации личностного, профессионального развития; стимулирования творческой и деловой активности работников; всесторонней поддержки стремления персонала к продвижению в рамках предприятия. Таким образом, все предложения должны быть направлены на расширение возможностей и перспектив карьерного роста персонала промышленных организаций, а так же повышения объективности при принятии подобных решений.

Еще одним направлением формирования и развития систем нематериального стимулирования персонала промышленных организаций может стать введение системы наставничества, которая, во-первых, будет влиять на повышение качества трудовой жизни молодых специалистов и наставников, а, во-вторых, снижать затраты на адаптацию новичков. Удержать работников старших возрастных групп должна помочь система наставничества, а также позволить молодым специалистам, которые способны работать в новой информационной и технологической среде в короткие сроки получить адекватную поддержку при адаптации на предприятии, набираться профессионализма. Система наставничества мо-

жет дать такие преимущества как [6]: существенная экономия ресурсов времени и финансов промышленных организаций; более быстрый рост качества работы молодого специалиста; возрастание качества работы наставников; продолжительный срок работы сотрудника, выращенного в организации, благодаря повышению лояльности к организации и внутренней потребности «отблагодарить» тех, кто его вырастил.

Наставничество – длительный (в идеале – непрерывный) процесс, поэтому результаты работы наставника проявляются не сразу. Если заниматься им периодически, короткий отрезок времени или от случая к случаю, то наставничество не будет эффективно. Работа наставника с молодыми специалистами для получения положительных результатов должна иметь долгосрочное планирование. Подобные планы должны включать мероприятия, направленные на повышение профессионального мастерства, лояльности к предприятию и мотивации молодого специалиста.

Выбранные приемы и методы воздействия на молодого специалиста будут во многом влиять на эффективность работы наставника. Среди них обычно выделяют [8]: создание организационных и технических условий для трудовой деятельности наставника и подопечного, изучение индивидуальных особенностей личности новичка, сравнительный анализ работы наставника и новичка, совместный поиск лучших вариантов выполнения трудового задания. В процессе взаимодействия молодого специалиста и наставника необходимо соблюдать следующие требования: непрерывность учебного и воспитательного процесса, направленность работы наставника на поставленные

цели, формирование индивидуально-го стиля работы у новичка, укрепление веры молодого специалиста (рабочего) в собственные силы. Результаты программы наставничества должны оцениваться, используя две группы показателей: профессиональные (стабильность в выполнении трудовых заданий при высоком качестве работы, повышение уровня профессиональной подготовки, принятие участия в рационализаторстве, совершенствовании производства и т.д.) и социально-воспитательные (отношение молодого специалиста к труду и коллегам, дисциплина, вовлечение в общественную жизнь коллектива и т.п.).

Наставничество наряду с любыми другими направлениями развития промышленных организаций требует инвестиций. Для вознаграждения наставников можно использовать материально денежные (получение бонусов, размер которых будет зависеть от успехов своих учеников) и нематериальные стимулы [2]. Таким образом, потребности работников в самосовершенствовании, профессиональном росте и личном развитии должны удовлетворяться в процессе формирования и развития систем нематериального стимулирования персонала промышленных организаций, который включает разработку мероприятий по управлению деловой карьерой работников, а также по внедрению программ наставничества (моральное стимулирование сочетается с организационным). Предложенные направления должны положительно сказаться на лояльности и степени удовлетворенности работой, что в результате должно привести к повышению экономической эффективности функционирования промышленных организаций в целом.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2011. – 195 с.
2. Афанасьева А.Ю., Фимушкин Я.К. Развитие систем мотивации и стимулирования в промышленной организации как фактор модернизации производства / Вестник Московского государственного областного университета: электронный журнал [электронный ресурс]. – URL: http://vestnik-mgou.ru/vipuski/2012_1/stati/ekonomika/afanasyeva.html (дата обращения 08.04.2014 г.)
3. Желтенков А.В. Проблемы развития промышленности Московского региона после расширения г. Москвы / А.В Желтенков, М.А. Кирпичев, С.А. Рябиченко и др. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 2. – С. 69–75.
4. Заглада Т.П. Теория и практика мотивации и оплаты труда: российский и зарубежный опыт. – Калининград: ФГОУ ВОП КГТУ, 2007. – 412 с.
5. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова и др. – М.: Инфра-М, 2009. – 524 с.
6. Лазутина А.Л. Моделирование эффективной мотивации труда: на примере предприятий машиностроения: дис. ... канд. экон. наук. – Н.-Новгород, 2005. – 163 с.
7. Лапшин С.В. Формирование и развитие системы стимулирования персонала на примере электроэнергетической отрасли: дис. ... канд. экон. наук. – Саранск, 2008. – 187 с.
8. Рязанова А.Е., Семёнов А.А. Методические подходы к оценке корпоративного управления промышленных структур в металлургической отрасли России // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 2. – С. 74–78.