

А. Р. Воробьева

(студент)

Сибирско-американский факультет менеджмента

Байкальской международной бизнес-школы

Иркутского государственного университета

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С БИЗНЕС-ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ

Мотивация персонала в соответствии с бизнес-целями компании является необходимым, но в то же время сложным элементом в управлении. Мотивация необходима каждой организации, потому что, как показывает практика [1], причины неудач компаний на рынке предлагаемых товаров и услуг кроются чаще не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компаний или вообще в ее отсутствии. Мотивация позволяет повысить производительность труда, соответственно способствует продвижению компании на рынке.

Система мотивации сотрудников определенной компании подразумевает наличие целого комплекса условий, направленных на привлечение и удержание сотрудников, на побуждение их к выполнению определенных действий на повышение производительности их труда. Хорошая и эффективная система мотивации подразумевает учет индивидуальных предпочтений каждого сотрудника и ориентированность на главную цель компании, бизнес-цель.

Устойчивая мотивация основана на нуждах человека, в то время как неустойчивая — на нуждах компании [2]. Помимо этого, мотивацию принято разделять на материальную и нематериальную. Материальная связана с определенными денежными затратами на стимулирование сотрудников, нематериальная мотивация связана более с интеллектуальными, эмоциональными и временными затратами [3].

Целью данного исследования являлся анализ эффективности программы мотивации сотрудников компании «Байкальский Языковой Центр» и анализ ее направленности на бизнес-цель компании. Исследование проводилось с применением таких методов как интервью с сотрудниками, генеральным директором компании, а также изучение документов, регламентирующих мотивационный аспект управления.

Компания «Байкальский Языковой Центр» занимается несколькими видами деятельности. Это: обучение взрослых и детей иностранным языкам, переводы, продажа иностранной литературы и организация детского отдыха на Байкале с изучением английского языка. «Байкальский Языковой Центр» существует с 2002 года. Компания имеет два филиала, в каждом имеется менеджер и несколько преподавателей. Преподаватели могут временно заменять менеджера, и наоборот. Более того, каждый может осуществлять продажи иностранной литературы.

В ходе исследования были установлены цели, которые ставит перед собой «Байкальский Языковой Центр» в ходе своей деятельности. В планах открытие двух дополнительных филиалов, осуществление поставок от издательства Longman, а также увеличение количества сезонов летнего отдыха в детском лагере.

В «Байкальском Языковом Центре» разработаны документы, регламентирующие все аспекты существующей на сегодняшний день системы мотивации. Например, существует «Положение о премировании и материальном стимулировании менеджеров НОУ «Байкальский Языковой Центр». Подобный документ разработан и для преподавателей. На основе изучения данных документов можно сделать вывод, что в Центре существует четко структурированная система мотивации, однако, до 2009 года ее не было. Разработанная система мотивации по-разному учитывает труд менеджеров и преподавателей и состоит из нескольких частей. Рассмотрим подробнее. Каждому преподавателю Центра устанавливается базовая тарифная ставка, размер которой определяется в начале учебного года в соответствии с квалификацией преподавателя. Помимо этого, преподаватели Центра ежегодно проходят аттестацию, по результатам которой им начисляются премии.

По результатам ежегодной Аттестации каждому преподавателю устанавливается тарифный коэффициент K_a , который определяется исходя из следующего принципа: при наборе 75- 85 баллов — 5 % от тарифной ставки; 86-95 баллов — 7 %; 96-100 баллов — 10 % [4].

Аттестация проводится в течение месяца каждый год по сложной схеме. В нее включено: оценка преподавателя студентами, у которых он ведет занятия; оценка преподавателя студентами, у которых он не ведет занятия (временно преподаватели меняются учениками); тесты, написанные слушателями программ (количество баллов); оценка методиста; итоги преподавателей по Quick Placement Test, сертифицированного

кембриджского экзамена, включающего в себя все аспекты оценивания уровня владения языком [4].

Также преподаватели могут получать надбавки за стаж работы: при стаже свыше 12 месяцев — 5 %, свыше 24 месяцев — 15 %, свыше 36 месяцев — 25 %, свыше 5 лет — 30 % [4].

Помимо этого, Генеральным директором компании может быть выплачена разовая единовременная выплата за достижение работником каких-то конкретных высоких показателей; за улучшение качества и производительности труда [4].

Помимо этого, в «Байкальском Языковом Центре» существует система штрафов, регулирующая не только основную деятельность преподавателей, но и сопутные аспекты, например, обращение с имуществом Центра.

При наборе до 3 штрафных баллов тарифная суммирующая ставка не понижается. От 3 до 5 штрафных баллов тарифная суммирующая ставка понижается на 2 % , от 6 до 10 — на 3 %, и т. д. При наборе штрафных баллов в количестве 50 — на 10 % [4].

Для менеджеров компании построена подобная система. Премирование бывает разовым и текущим. Премии начисляются по результатам работы в соответствии с Критериями оценки работы должностного лица. Текущие премии выдаются за переработку часов, за выход из трудной ситуации и т. д. Разовые премии производятся ежегодно.

Помимо этого, менеджер может получить премию за количество привлеченных клиентов: за привлечение до 10 человек — коэффициент, определяющий размер премии составляет 0,5; 11-80 человек — 1; 81-99 — 1,05; свыше 99 — 1,1. Приведенные коэффициенты применяются к конечной сумме заработной платы [5].

Для менеджеров, также как и для преподавателей, существует система штрафных баллов, которая включает в себя все, начиная с внешнего вида, и, заканчивая манерой общения с клиентом [5].

Что касается нематериальной мотивации, то, можно сказать, что ее роль выполняет сложившаяся корпоративная культура, в которой приветствуются такие ценности как: свобода проявления творчества и инициативы, командная взаимозаменяемость, стремление к развитию. Все сотрудники участвуют в развитии и процветании компании, при этом, не задумываясь о премиях и зарплатах. В качестве примера можно привести работу преподавателей в детском лагере на Байкале. Заработная плата там фиксированная, однако, преподаватели постоянно придумывают что-то новое, интегрируют несколько систем обучения, проводят различные мероприятия и курсы. Такая концепция была изначально разработана руководством компании, после чего преподаватели подхватили идею и продолжают ее развивать. Например, показательным является то, что сотрудники компании создали группу в социальной сети «В

Контакте» о поездках в лагерь для привлечения новых студентов. Это была только их инициатива и идея, руководство узнало о такой рекламе уже постфактум. Также преподаватели и менеджеры Центра каждый год проводят организацию праздников, где дети участвуют в постановках, написанных методистом Центра, и выступают со своими номерами. Изначально премии по таким мероприятиям преподавателям не выплачивались, хотя они тратили на организацию силы и время.

Как показал анализ документов, регламентирующих механизмы вознаграждения, и интервью сотрудников в Центре сложилась и работает достаточно эффективная система оплаты труда и мотивации сотрудников, сформирована корпоративная культура, характеризующаяся высоким уровнем творчества, свободы проявления инициатив, командным духом.

С целью выявления степени соответствия существующей системы мотивации потребностям персонала, нами было проведено исследование. Для чего было выбрано несколько методик, которые позволяют определить внутренние мотивы каждого сотрудника компании и источники их мотивации.

В собеседовании использовались проективные вопросы, которые позволяют кандидату оценить не себя, а людей вообще или какой-то персонаж. Например, такие вопросы как: «Что стимулирует людей к эффективной работе?» или «Что может заставить человека уволиться?». Обобщив результаты собеседований, можно сделать следующие выводы: для сотрудников Центра важны такие мотиваторы как профессиональный рост, мастерство, развитие; соревнование, стремление превзойти других; творческая работа, а также командные отношения и микроклимат в компании. Проанализировав ответы сотрудников компании, можно сказать, что они ценят наличие в своей работе разнообразие навыков, возможность творческой реализации и постоянного совершенствования. Также для большинства сотрудников характерно восприятие системы оплаты труда как справедливой, что обеспечивается пониманием взаимосвязи личного вклада сотрудника и размера его вознаграждения.

В ходе исследования был использован опросник определения источников мотивации. На основе ответов были выявлены наиболее типичные источники мотивации, характерные для сотрудников данной компании. С уверенностью можно сказать, что руководителю компании необходимо строить стратегию мотивирования относительно каждого сотрудника с учетом его индивидуальности. Каждый сотрудник здесь — неповторимая личность со своими особенностями. В большинстве своем у сотрудников были выявлены все пять источников мотивации:

1. Внутренние процессы: желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.

2. Инструментальная мотивация: желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т. п.

3. Внешняя концепция Я: желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

4. Внутренняя концепция Я: желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.

5. Интернализация цели: желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям [6].

Ниже представлена популярность каждого источника в процентном соотношении, то есть, для скольких людей значимыми являются те или иные группы мотиваторов.

В опросе участвовали все 5 преподавателей Центра. Все участники подтвердили обязательное наличие морального удовлетворения от работы (1 источник). Только 4 человека из 5 положительно указали на четвертый и пятый источники: соответствие деятельности внутренним личным ценностям и желание достижения поставленных перед собой целей. Только 3 человека из 5 выразили потребность в обязательных вознаграждениях и премиях и в поддержке и принятии их компетентности и личных черт. Отображенная ниже диаграмма показывает статистику опроса. По оси X расположены источники мотивации, а по оси Y — процент преподавателей, положительно отреагировавших на какой-либо из источников мотивации (рис. 1).

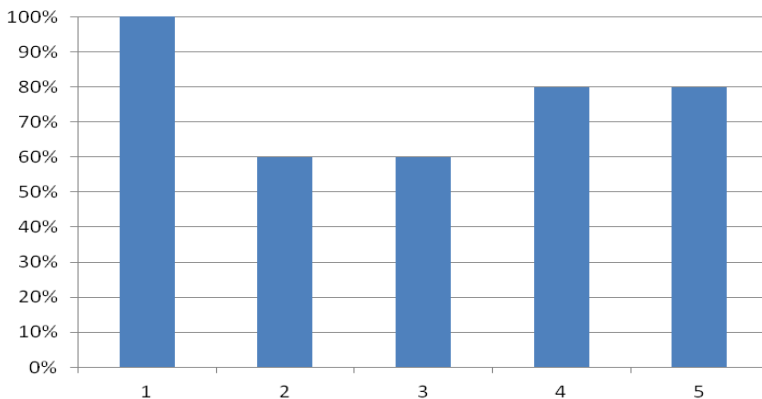


Рис. 1. Источники мотивации преподавателей центра

Примечание: на рис. цифрами обозначено: 1 — внутренние процессы; 2 — инструментальная мотивация; 3 — внешняя концепция Я; 4 — внутренняя концепция Я; 5 — интернализация цели.

В ходе интервью с сотрудниками компании также выяснилось, что некоторые из них не понимают целей компании, однако, имеют свои собственные. В общем, все преподаватели и менеджеры Центра заинтересованы, например, в увеличении количества сезонов в лагере и в увеличении количества клиентов.

Обобщая результаты исследования, нами были сформулированы следующие рекомендации руководству «Байкальского Языкового Центра» открыто заявлять о своих целях и миссии, обсуждая их с сотрудниками. Во-первых, это поможет преодолеть возможные преграды в понимании между руководством и подчиненными компании. Во-вторых, открыто заявленная миссия компании позволит сотрудникам осознавать свою уникальность и важность. В — третьих, миссия компании поможет в привлечении клиентов.

Поводя итог, можно сказать, что система мотивации в Центре находится на достаточно высоком уровне. Руководитель компании и ее сотрудники составляют одну команду и движутся в одном направлении. Существующая система мотивации персонала эффективна, потому что она нацелена на достижение бизнес-целей компании. Такая политика помогает реализовывать все планы компании и выходить на новый уровень развития.

Список литературы

1. Клегг Б. Как мотивировать людей / Б. Клегг; Пер. с англ. — М.: Нева, 2005. — 224 с.
2. Лазарев С. В. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании / С. В. Лазарев // Мотивация и оплата труда. — 2008. — № 3(15). — с. 216-223.