Папков Сергей Владимирович
аспирант кафедры менеджмента, маркетинга и организации производства
ГОУ ВПО «Волгоградский государственный
технический университет»,
руководитель ГАРК ОБЭ ВФ ОАО АКБ «Росбанк»
E-mail: econ@vspu.ru
Сидунова Галина Ивановна
д.э.н., профессор, заведующая кафедрой экономики и управления
ГОУ ВПО «Волгоградский государственный
педагогический университет»
E-mail: econ@vspu.ru

Система стимулирования и мотивации персонала в предпринимательской деятельности
The System of Stimulation and Motivation of Personnel in Business Activity

В статье представлен анализ систем стимулирования и мотивации труда персонала в предпринимательской деятельности.

The article deals with the analysis of the systems of stimulation and motivation of personnel labour in business activity

Ключевые слова: предпринимательская среда, система стимулирования, культура предпринимательства.

За последнее время результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с персоналом показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала, его мотивации являются решающими факторами использования человеческого ресурса для эффективности производства и конкурентоспособности предприятия. Человеческие ресурсы являются постоянным резервом для эффективной деятельности любого предприятия, необходимо учитывать заинтересованность персонала в достижении поставленных задач и создавать условия, при которых деятельность работника будет сосредоточена в нужном для предприятия направлении. Привлечь и удержать высокопрофессиональных специалистов, выяснить мотивационную деятельность сотрудников – значит получить мощный инструмент воздействия на них.

Предпринимательская среда отражает всю систему отношений, которые складываются как между предпринимателями, так и внутри каждой организации на основе экономической свободы. Суть эффективного предпринимательства состоит в том, чтобы, добиваясь успехов в бизнесе, предоставить каждому работнику возможность достаточной заработной платы, удовлетворения своим трудом, участие в экономической и социальной жизни предприятия.[1] Постоянное изучение мотивов своего персонала и использование их деятельности в нужном направлении – основная задача предпринимателя, обеспечивающая ему кадровый потенциал для развития предпринимательской деятельности.

Для определения системы стимулирования персонала в предпринимательской деятельности необходимо вернуться к определению сущности предпринимательства как открытия «прибыльного дела» на основе творчества и эксперимента. Тогда система стимулирования в предпринимательской деятельности будет определена как многообразие факторов-стимулов, побуждающих работников проявлять творческую инициативу, готовность к эксперименту, граничащую с риском для внедрения инновационных прогрессивных методов работы и новых товаров и услуг в свое предприятие для повышения его конкурентоспособности. При этом комплексность системы стимулирования, ее соответствие поставленным задачам предпринимательской деятельности и постоянное ее совершенствование

[1] Иванова Е. А., Шишкина Л. В. Корпоративное управление : учебное пособие. Ростов н/Д, Феникс, 2007. С. 155.

на основе изучения мотивов и потребностей работников остаются основными позициями формирования системы стимулирования в предпринимательской среде.

Особенности формирования системы стимулирования персонала в предпринимательской деятельности выражаются в необходимости учета повышенного риска, личной заинтересованности собственника, руководителя и работника в конечном результате деятельности, высокой степени адаптивности, персонификации, на основании которых происходит создание источника ресурсов материального стимулирования, формируемых за счет, во-первых, фонда оплаты труда и прибыли от результата предпринимательской деятельности, во-вторых, конкретной направленности распределения этих фондов стимулирования по объектам стимулирования (фонд стимулирования персонала, фонд стимулирования предпринимателя, фонд развития предпринимательской деятельности, фонд развития социальной и культурной жизни коллектива).

При формировании системы стимулирования персонала в предпринимательской деятельности решающую роль играет организационная культура как основа моральных (психологических) отношений в коллективе между работниками, а также между предпринимателем и работником. При этом необходимо использовать всю совокупность мотиваций персонала, чтобы создать такие взаимоотношения, которые носили бы общественный, коллективный характер, направленный на развитие и сохранение культурных ценностей предприятия. Формирование организационной культуры предпринимательской деятельности начинается с механизма взаимоотношений руководителя и наемных работников, предполагающих создание таких условий деятельности сотрудников, которые способствуют их полной причастности к результатам деятельности, а соответственно высокой профессиональной компетенции самого предпринимателя.

Формирование культуры в предпринимательской среде основывается на сочетании убеждений и ценностей каждого предпринимателя: в своем коллективе (организации) он является основным носителем культурных ценностей. Переход от формального администрирования в управлении персоналом к неформальной социально-психологической системе управления создает новые возможности в предпринимательстве при развитии корпоративной культуры и внутриорганизационных отношений в коллективе.

Культура предпринимательства проявляется как в отношениях с внешней средой (государством, обществом, потребителями, партнерами, конкурентами), так и с внутренней средой, т.е. со своим персоналом – сотрудниками, непосредственно влияющими своим внутриорганизационным поведением на развитие этой культуры. Отношения предпринимателя и персонала складываются в основном на почве производственных трудовых отношений. Изучая трудовые отношения в коллективе, влияя на них, можно добиться повышения общей культуры взаимоотношений, сохранить и упрочить лучшие традиции коллектива, увеличить духовные ценности и повысить значимость своего предприятия в обществе.

Современный рынок характеризуется достаточно жесткой конкуренцией, которая в перспективе будет только возрастать. Развитие успешной деятельности каждой компании напрямую связано с принятием эффективных управленческих решений. Человеческие ресурсы являются постоянными резервами для эффективной деятельности любого предприятия, необходимо только умело заинтересовать персонал в достижении поставленных целей, создать условия, оказывающие воздействие на человека в нужном для предприятия направлении.[1]

Сложность рыночных отношений побуждает руководителей принимать во внимание разнообразие мотивов, их структуру и процесс упорядочивания для определенных участков деятельности индивидуальных работников. При этом создается или изменяется уже существующая схема взаимоотношений между работниками и организацией, а также между самими работниками. Включение руководителей среднего звена в процесс внедрения инновационных технологий в системе мотивации персонала – это новое решение в вопросах о

---

[1] Акимова О. В Америке основной мотиватор – деньги, в Европе – карьерный рост, в России – творческая самореализация // Управление персоналом. 2006. № 14.

мотивации. При этом руководители должны сформулировать цели, которые они ставят перед коллективом, так, чтобы сотрудникам действительно захотелось их достичь, максимально используя свои способности, выдвигая новые идеи и применяя нестандартные решения, дающие выход предпринимательству на новый уровень развития.

В таблице 1 показаны основные направления развития гибкой системы стимулирования персонала в предпринимательской деятельности в зависимости от поставленных задач.

Таблица 1

Гибкая система стимулирования персонала
в предпринимательской деятельности

Задачи предпринимательской деятельности	Направления развития стимулирования, связанные с решением поставленных задач
1. Устранение дефицита кадров	– организация обучения на предприятии, – самостоятельность на определенном участке работы, – возможность творчества, – вознаграждение за успехи
2. Своевременность в получении определенной информации	– премирование за выполненное задание, – вознаграждение (моральное или материальное) по договоренности сторон
3. Развитие инициативы и самостоятельности в принятии конкретных решений	– повышение в должности, – участие в совете правления, – возможность применения гибкого графика работы, – вознаграждение за успехи
4. Внедренние инноваций и возможности эксперимента для повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности	– самостоятельность в работе, – премия за удачный эксперимент или поиски новизны, – стажировка, – доверие руководителя в выборе оптимального решения поставленной задачи
5. Готовность к риску и маневренности для развития или изменения предпринимательской деятельности	– готовность персонала к изменениям, – обучение дополнительным специальностям, – взаимозаменяемость в рабочих профессиях, – точное исполнение приказов руководителя, – самостоятельность в принятии экстренных решений
6. Достижение солидарности во внутриорганизационных отношениях	– возможность предпринимателя и желание работника обучаться, – культура доверия, ориентированная на согласование целей и удовлетворения потребностей каждой из сторон (предпринимателя и работника), – обеспечение здорового морального климата в коллективе

Источник: составлено автором

Все это приводит к повышению мотивации сотрудников, их желанию успешно работать на данном предприятии в течение долгого времени, достижению высокого уровня самоорганизации сотрудников предприятия и широкого диапазона доверия.

Организация – это коллектив людей, которому необходима культура взаимоотношений, чтобы решать общие задачи. Организация должна преследовать не только экономические цели, но и учитывать социальные факторы воздействия на работников, вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в той среде, где она осуществляет свою деятельность.

Внутриорганизационная культура в системе предпринимательства есть основа самой организации, которая характеризуется как отношения, возникающие в группе людей, сознательно объединившихся для реализации общих интересов.

Организация, обладающая глубокой внутренней культурой, склонна отдавать приоритет своим собственным ценностям[1]. Организационная культура не может быть представлена вне мотиваций сотрудников, она определяет их позиции по отношению друг к другу в данном коллективе. Сама организация как единство трех составляющих содержит внутреннюю структуру, обеспечивающую сплоченность коллектива для достижения определенной цели, стимулирующие механизмы и комплекс мотивов как объект воздействия.

Основными факторами формирования и поддержания организационной культуры могут стать:

- обучение персонала, являющееся важнейшим инструментом пропаганды и закрепления заинтересованного отношения к делу, разъяснение того, какое поведение руководитель (предприниматель) ожидает от своих работников;
- рациональность в критериях отбора кадров, которые способны понять и принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в коллективе;
- поддержание и закрепление организационных традиций и порядка, работающих на повышение имиджа предприятия.

Предприятия – это в первую очередь коллективы людей, и они (предприятия) могут выжить, быть конкурентоспособными только при постоянном развитии, изменении, изучении условий рынка, а также своих внутренних резервов, в первую очередь своего персонала. На потребность в развитии работников влияют изменение внешней среды, появление новой техники и технологий, изменение стратегии предпринимательства, необходимость освоения новых видов деятельности. Система стимулирования работников создается на основе изучения мотивов, побуждающих людей к труду, их трудового потенциала и готовности выполнения определенных задач. На материальную и моральную мотивацию в предпринимательской среде влияют факторы, показанные на рисунке 1.

Цель системы стимулирования – добиться максимальной степени участия всех работников в производственной и предпринимательской деятельности посредством удовлетворения их мотивов как материального, так и морального направления.

Материальное стимулирование не заставляет работника задумываться над будущим своего предприятия. «Получить от предприятия как можно больше» – вот девиз сотрудника, работающего на таком уровне. Материальное поощрение побуждает работников отдавать предпочтение непосредственному распределению дохода в ущерб инвестициям, т.е. будущему предприятия. Поэтому необходимо повысить степень участия работников в производственной и экономической жизни предприятия, поставить их мотивы в зависимость от результатов деятельности предприятия. У сотрудников возникает более высокая удовлетворенность своей работой, если эта работа соответствует их ценностям, ожиданиям, а тем более, чтобы эти ожидания совпадали с интересами предприятия.

Степень участия в жизни компании определяется качеством организации рабочего места и возможностью карьерного роста. Растет профессионализм рабочих, активность их участия в делах компании, доверие со стороны руководителей, следовательно, растет и карьера. Для успешной карьеры недостаточно упорного труда, университетской подготовки, тщеславия и способностей. На практике полную свободу при формировании управленческой команды получает тот, кто несет полную ответственность за реализацию стратегических планов компании. Поэтому наряду с компетентностью важную роль играют: преданность компании, управленческий опыт, сочетание стилей управления, отношение к собственности организации и ее традициям.

---

[1] Менар К. Экономика организаций. М. : ИНФРА-М, 1996. С. 159.

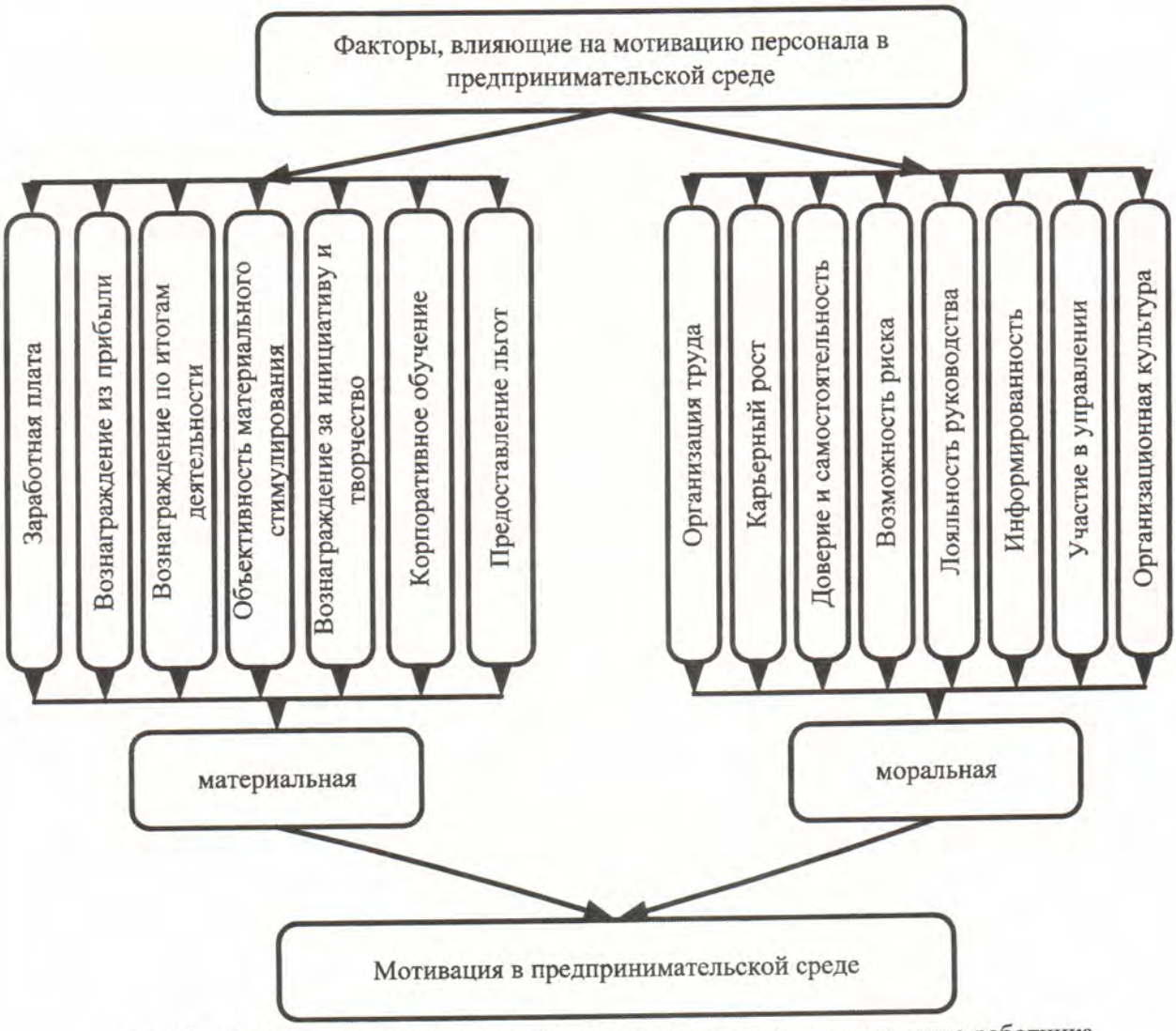

Рис. 1. Факторы, влияющие на моральную и материальную мотивацию работника в предпринимательской среде.

Источник: составлено автором.

Преданность своей организации – третья составляющая механизма стимулирования персонала. Преданность своей организации может родиться в ходе многолетнего труда на этом предприятии.

Результат деятельности сотрудника – это итог его работы, который открывает перед работником новые возможности через создание нового стиля внутриорганизационного поведения сотрудника. Возникают новые факторы, создающие предпосылки для новой мотивации, которая отличается от прежней степенью роста, духовным ее содержанием и моральной ценностью.

В ходе проведенных исследований мы пришли к выводу, что необходимо создание системы гибкого стимулирования персонала в предпринимательской деятельности в зависимости от поставленных перед коллективом задач и от величины самого предпринимательства, представленной в таблице 2.

Стимулирование персонала нельзя рассматривать отдельно от общих политических и экономических изменений в стране. Само изменение роли персонала в любой предпринимательской деятельности в современном обществе заставляет задуматься о возможностях улучшения жизни людей.

Известно, что в период господства технократического типа управления трудом, характерного для индустриальной стадии экономического развития, менеджмент фактически не рассматривал расширение творческой инициативы работников. Занятые на предприятии

работники рассматривались главным образом лишь как сила, приводящая в действие машины и оборудование. Однако в современных условиях, характеризующихся усилением конкуренции, нормой является принципиально новый подход к человеку – как к фактору прогресса современного производства. Он заключается в том, что процесс формирования и перестройки предприятий подчиняется принципу «от людей к организации, к ее структурам и механизмам», сегодня уже очевидно, что в долгосрочной перспективе успех на рынке будет сопутствовать тем организациям, которые ориентируются на модель инновационного управления трудом.

На основе проведенного исследования предлагается алгоритм построения системы стимулирования в предпринимательской среде в зависимости от поставленных задач и методов воздействия (т.е. элементов стимулирования), предоставляющий возможность кардинальным образом влиять на процесс стимулирования сотрудников на любом этапе деятельности: от выявления мотивов персонала вплоть до построения стратегии предпринимательской деятельности.

Таблица 2

Система гибкого стимулирования в предпринимательстве в зависимости от поставленных задач и форм предпринимательской деятельности

№	Содержание задач	Элементы стимулирования		
		Крупное предпринимательство	Среднее предпринимательство	Малое предпринимательство
1	Изменение вида деятельности	– обучение персонала, – оплата труда с использованием коэффициента индивидуальных способностей работника, – создание экспериментальных участков с повышенной оплатой труда	– обучение персонала, – оплата труда по индивидуальным способностям работника, – вознаграждение за творчество, поиск, новаторство, – гибкий график работы с элементами самостоятельности	– привлечение новых специалистов с оплатой по договоренности, – согласованность целей, – доверие и самостоятельность
2	Увеличение объемов деятельности	– премирование за интенсивность труда, – вознаграждения за рацпредложения и инициативу, – распространение опыта, – обучение вторым профессиям в целях взаимозаменяемости, – поощрение за соревнование и соперничество	– премирование за интенсивность труда, – вознаграждение за инициативу, – поощрение за новаторство и эксперимент	– оплата по труду с вознаграждением за успешную инициативу, – доверие и согласованность

3	Привлечение специалистов	– заинтересованное изменение в системе оплаты труда, – продвижение по служебной лестнице, – привлечение к частичному управлению, – принадлежность команде	– заинтересованное изменение в системе оплаты труда, – принадлежность к команде с привлечением к управлению, – вознаграждение за самостоятельное решение вопросов	– заинтересованное изменение в системе оплаты труда
4	Оперативность в решении	– вознаграждение за оперативную информацию, – вознаграждение за идею разрешения проблемы, – поощрение самостоятельности в поиске решения вопроса, – доверие	– вознаграждение за оперативную информацию, – вознаграждение за идею, поиск, новаторство, – доверие и согласованность	– согласованность действий, – доверие, – вознаграждение при решении проблем

Источник: составлено автором

Цель современной системы стимулирования персонала предпринимательской структуры заключается в постоянном стремлении руководителя закрепить в сознании людей потребность эффективно трудиться, т.е. находить удовлетворение в самом труде, дающем результат. Это стратегия будущего, но она является неотъемлемой ценностью предприятия в управлении персоналом и определяет его организационную культуру.

Построить или сформировать систему стимулирования – это одна сторона деятельности предприятия в управлении персоналом; оборотная сторона – правильно и всесторонне использовать созданную систему.

Повышение культуры предпринимательской деятельности – это необходимость в развитии предпринимательского бизнеса на современном этапе. В этом факторе заложен успех в управлении персоналом, в упорядочении внутриорганизационного поведения, уменьшении конфликтных ситуаций. Организационная культура предпринимательской деятельности способствует структуризации мотиваций, достижению их совместимости и, следовательно, координации решений и деятельности персонала. Организационная культура сплачивает коллектив. Носителем культуры в коллективе является сам предприниматель, он задает тон и поддерживает культуру внутриорганизационных отношений в коллективе. Это способствует подготовке персонала к успешному выполнению задач, стоящих перед предприятием, создает атмосферу доверия в коллективе, повышает ценность самого предприятия в глазах работников.

Для более эффективного применения системы в разделе материального стимулирования разработана методика для расчета размера стимулирования на основе «оценочных критериев стимулирования персонала», представленных в таблице 2.

При этом по решению предпринимателя или оценочной комиссии общая сумма для стимулирования может составлять до 50% от прибыли. Она распределяется пропорционально заработной плате (окладам, тарифам) за отработанное время и оценочным показателям:

$$C = [O*(K_1+K_2+\ldots K_n)] : 100.$$

С – сумма вознаграждения,

О – оклад или тарифная часть,

К – оценочный показатель в процентах к окладу (тарифу).

Следует отметить, что количество оценочных критериев может различаться в организациях и зависит как от количества сотрудников и величины производства, так и от степени развития организационной культуры.

Таблица 3

Критерии оценки стимулирования труда персонала в предпринимательстве

№ п/п	Оценочные критерии стимулирования персонала	Размер стимулирования по категориям персонала, в процентах от оклада		
		Топ-менеджеры	Менеджеры	Специалисты
1	Выполнение количественных показателей (K_1)			50
2	Выполнение качественных показателей (K_2)			50
3	Внедрение инновационных проектов (K_3)	250	100	50
4	Снижение себестоимости продукции (K_4)		100	
5	Индивидуальный результат труда (K_5) конкретного работника			100
6	Прирост прибыли (K_6)	200		
7	Увеличение объемов по договорам-заказам (K_7)		100	
8	Эффективное управление, дающее положительный результат (K_8)	150		
9	Вклад в созидание организационной культуры в коллективе для успешной предпринимательской деятельности (K_9)	100	50	
10	Готовность коллектива к производственным изменениям (K_{10})	100	50	50
	Итого	800	400	300

Стимулирование труда по каждой категории работников в процентах к заработной плате выглядят следующим образом:

$C_{ТМ} = [O*(K_3 + K_6 + K_8 + K_9 + K_{10})] : 100;$
$C_М = [O*(K_3 + K_4 + K_7 + K_9 + K_{10})] : 100;$
$C_С = [O*(K_1 + K_2 + K_3 + K_5 + K_{10})] : 100;$

где $C_{ТМ}$ – сумма вознаграждения (стимулирование труда) топ-менеджерам за их вклад в успешное развитие предпринимательского дела;

$C_М$ – сумма вознаграждения (стимулирование труда) менеджерам;

$C_С$ – сумма вознаграждения (стимулирование труда) специалистам;

О – оклад, тарифная часть;

К – оценочный показатель в процентах к окладу (тарифу).

Общая сумма вознаграждения за труд равна: S = O + C.

Предлагаемая система стимулирования позволяет оценить дополнительные способности, инициативу и самостоятельность каждой личности от рядового работника до руководителя предприятия, и это особенно важно для развития предпринимательства. Повышается материальная заинтересованность руководителей среднего звена (менеджеров), которые также могут проявить свой талант как организаторы любого начинания и новаторы идей, способствующих развитию предпринимательства.

Что касается топ-менеджера, то его основная функция – обеспечение постоянного роста эффективности деятельности предприятия, что выражается в приросте прибыли, повышении уровня организационной культуры персонала, вовлечении большего числа сотрудников в деятельность, направленную на развитие и укрепление организации.

Система стимулирования представляет собой совокупность двух направлений: как следствие результативной деятельности и внутриорганизационной культуры в коллективе, которая в своей основе «заботится» о моральном (нравственном) духе людей.

При таком понимании вопроса становится ясно, что чем нравственнее дух коллектива, тем легче ему справляться с поставленными задачами. В этом суть корпоративной культуры в предпринимательской деятельности, ее значимость для развития предпринимательства. Система стимулирования персонала только тогда будет иметь положительный результат, когда будет сочетать в себе развитие двух указанных направлений.

Литература

1. Менар К. Экономика организаций / Клод Менар. – М. : ИНФРА-М, 1996. – С. 159.
2. Акимова О. В Америке основной мотиватор – деньги, в Европе – карьерный рост, в России – творческая самореализация / О. В. Акимов // Управление персоналом. – 2006. – №14.

Ларина Екатерина Викторовна
аспирант кафедры экономики и управления
НОУ ВПО «Волгоградский институт бизнеса»,
преподаватель кафедры экономики,
менеджмента и товароведения
Урюпинского филиала
НОУ ВПО «Волгоградский институт бизнеса»,
E-mail: meon_nauka@mail.ru

Бизнес-образование и стратегии развития человеческих ресурсов
Business Education and the Strategy of the Development of Human Resources

Автор акцентирует внимание на необходимости развития системы образования в современном вузе, способствующей формированию творческого мышления студентов. В статье изучаются системы индивидуальных ценностей участников образовательного процесса, обосновывается необходимость их коррекции, обсуждаются проблемы осуществления предполагаемых изменений.

The author emphasizes the necessity of the educational system's development in a modern higher educational institution that makes possible to promote students' creative mentality.

In the presentation the systems of the individual values of the educational process's participants are investigated.

The necessity of their correction is settled down and the problems of realizations of expected changes are discussed.

Ключевые слова: инновационное образование, стратегии, корпоративная культура, ценностные ориентации.

На первый план профессиональной образовательной политики современной России как на федеральном, так и на региональном уровнях выходит разработка стратегий развития и совершенствования системы профессионального образования.

До сравнительно недавнего времени образование рассматривалось в первую очередь как собственность предприятий, организаций и учреждений, в которых человек работал. Выпускник любого профессионального учебного заведения должен был отработать