

УДК 331.1

UDC 331.1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

THE BASIC PRINCIPLES OF CREATION EFFECTIVE STAFF MOTIVATION ON SMALL AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES

С. И. Барановский,

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономической
теории и маркетинга БГТУ;*

М. А. Толкачев,

*аспирант кафедры экономической
теории и маркетинга БГТУ*

S. Baranovskiy,

*Doctor in Economics, Professor,
Head of the Department of Economic
Theory and Marketing, BSTU*

M. Tolkačov,

*Post-Graduate Student of the Department
of Economic Theory and Marketing, BSTU*

Поступила в редакцию 26.01.18.

Received on 26.01.18.

Постоянное развитие новых технологий ведет к появлению новых требований к предприятиям малого и среднего бизнеса как со стороны потребителей, так и со стороны государственных органов, контролирующих ведение предпринимательской деятельности. Данные факторы вынуждают компании малого и среднего бизнеса непрерывно совершенствовать бизнес-процессы и внедрять различные IT-решения. В связи с тем, что работоспособность любого предприятия зависит от человеческих ресурсов, вопрос мотивации персонала в данных условиях приобретает значение одного из ключевых факторов успеха. К сожалению, зачастую данному вопросу уделяется мало внимания, несмотря на его важность и актуальность. На данный момент в бизнес-среде наблюдается тенденция увеличения интереса к данному вопросу. Проводятся различные семинары, ведутся активные дискуссии. Однако, несмотря на это, очень часто упускаются два важных положения: своевременность разработки и внедрения системы мотивации, а также необходимость простоты и доступности для понимания каждого сотрудника предприятия. Мотивация персонала – это один из ключевых факторов успешного внедрения любых изменений на предприятиях малого и среднего бизнеса. В данной статье раскрыто понятие мотивация. Представлены виды классификации мотивации. Даны рекомендации и перечислены основные принципы, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивации персонала на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: мотивация персонала, основные принципы мотивации, управление, малый и средний бизнес.

The constant development of new technologies leads to the emergence of new requirements for small and medium-sized businesses, both from consumers and government agencies that control the conducting of entrepreneurial activities. These factors force small and medium-sized business to continuously improve business processes and implement various IT solutions. Due to the fact that the working capacity of any enterprise depends on human resources, the issue of staff motivation in these conditions becomes one of the key success factors. Unfortunately, often little attention is given to this issue, despite its importance and relevance. At the moment, there is a tendency in the business environment to increase interest in this issue. Various seminars are held, and there are active discussions on this issue. However, in spite of all this, two important things are very often missed: the timeliness of the development and implementation of a motivation system, as well as the need for simplicity and accessibility for understanding each employee of the enterprise. Staff motivation is one of the key factors for the successful implementation of any changes in small and medium-sized business. In this article, the concept of motivation is revealed. The types of classification of motivation are presented. Recommendations are given and the main principles that must be taken into account when developing a system for motivating staff at small and medium-sized enterprises are listed.

Keywords: staff motivation, basic principles of motivation, management, small and medium business

Введение. Успешное и устойчивое развитие предприятий малого и среднего бизнеса зависит от большого количества различных факторов. К внешним факторам можно отнести налогообложение, возможности и реальное состояние рынка, наличие конкуренции, НТП и многие другие. К внутренним факторам относятся сильные и слабые стороны предприятия, принятие взвешенных управленческих решений руководителями, структура предприятия, политика развития предприятия и др. Постоянное влияние внешних и внутренних факторов заставляет предприятия малого и среднего бизнеса постоянно заниматься совершенствованием своей деятельности, в том числе совершенствованием бизнес-процессов и внедрением различных IT-решений.

Как показывает практика, только около 15 % компаний успешно проходят этапы совершенствования своей деятельности. Около 30 % частично достигают поставленных целей и задач. Все остальные, ввиду неудачи проводимых мероприятий, продолжают работать, используя старые методы и подходы ведения бизнеса. Успешность данных мероприятий зависит от большого количества всевозможных факторов, условий, принципов, используемых методик и подходов. На сегодняшний день уже существует большое количество рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятий малого и среднего бизнеса с указанием на конкретные действия и их последовательность для достижения поставленных целей и задач. Однако отдельным и значительным фактором, которому зачастую не уделяется особое внимание, является взаимодействие с сотрудниками компании, в частности вопрос мотивации персонала.

Основная часть. В современных условиях ведения бизнеса мотивация играет одну из основных ролей стабильного и успешного развития предприятий малого и среднего бизнеса. Ввиду того, что функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, появляется объективная необходимость в регулировании данного вопроса. Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и умении использовать психологические приемы [1].

Проводя любое изменение в деятельности малого или среднего предприятия, самым первым со всеми нововведениями сталкивается персонал компании. Во многом успех совершенствования бизнес-процессов и внедрение автоматизированных CRM-систем зависит от позиции руководителя и его умения правильно донести всю информацию до персонала. Если в процессе совершенствования бизнес-процессов речь идет о росте заработной платы или дополнительном выходном дне, то возражений не поступит. Но если речь идет об каких-либо изменениях, касающихся «комфортной зоны» сотрудников компании и инструментов дополнительного контроля, то тут уже возникает огромное количество возражений и споров. Любое изменение в деятельности предприятия подразумевает решение самых разных задач в комплексе, а не по отдельности.

Большая часть руководителей различных предприятий, занимаясь совершенствованием их деятельности, через некоторое время сталкиваются с проблемой следующего характера. Выполнив определенные работы и приняв управленческие решения, которые, несомненно, должны были улучшить количественные и качественные показатели, оказываются не только не работающими на практике, но и оказывающими отрицательное воздействие на предприятие в целом. В этой непростой ситуации многие руководители малого и среднего бизнеса допускают огромную ошибку. Вместо того чтобы детально разобраться в сложившейся ситуации и найти правильное решение, большинство зачастую мгновенно отказываются от всех принятых ранее управленческих решений по совершенствованию и продолжают работать так, как работали ранее. Но если углубиться и подробно изучить причины, по которым новая модель деятельности предприятия не заработала, то в половине случаев будет обнаружена проблема восприятия персоналом новых правил и их выполнения, завязанных на мотивацию.

Именно поэтому вопросу мотивации персонала нужно уделять непрерывное особое внимание при любом совершенствовании деятельности МСБ.

Вопрос о правильной разработке мотивации уже далеко не одно столетие является актуальным и постоянно обсуждаемым. Многие ученые разрабатывали модели мотивации персонала, которые легли в основу

управления большинства компаний. Это исследования таких известных ученых, как А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожидания), С. Адамс (теория справедливости) и др.

Наибольший интерес вызвали две содержательные теории: иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. Альдерфера, поскольку они наиболее точно раскрывают потребности, побуждающие людей действовать определенным образом и влияющие на мотивационный процесс работы [2].

Впервые термин «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины». Само слово «мотив» – от лат. *moveo* – «двигаю». Мотивация – это широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности [3].

Определение мотивации как одной из главных функций менеджмента сформулировал М. Х. Мескон: «Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных и организационных целей» [4].

В современной психологии используют различные способы классификации мотивации. Приведем некоторые из них.

1. Экстринсивная и интринсивная.

Экстринсивная мотивация (внешняя) – группа мотивов, обусловленных действием внешних факторов на объект: обстоятельств, условий, стимулов, не связанных с содержанием конкретной деятельности.

Интринсивная мотивация (внутренняя) имеет внутренние причины, связанные с жизненной позицией личности: потребностями, желаниями, стремлениями, влечениями, интересами, установками. При внутренней мотивации человек действует и поступает «добровольно», не руководствуясь внешними обстоятельствами.

2. Положительная и отрицательная.

Различают мотивацию положительную и отрицательную. Первый вид основан на стимулах и ожиданиях положительного характера, второй – отрицательных. Примерами положительной мотивации являются конструкции: «если я выполню какое-то действие, то получу какое-то вознаграждение», «если я не буду предпринимать этих действий, то меня вознаградят». Примерами отрицательной мотивации могут быть утверждения: «если я поступлю так, меня не накажут», «если я не буду действовать таким образом, меня не накажут». Иными словами, основное различие: ожидание позитивного

подкрепления в первых случаях, и негативного – во вторых.

3. Устойчивая и неустойчивая.

Основы устойчивой мотивации – нужды и потребности личности, для удовлетворения которых индивид выполняет осознанные действия, не нуждаясь в дополнительных подкреплениях. Например: утолить голод, согреться после переохлаждения. При неустойчивой мотивации человеку необходима постоянная поддержка, стимулы извне.

Психологи также различают два подвида устойчивой и неустойчивой мотивации, условно именуемой «от кнута к прянику» [5].

Сегодня «мотивация» – ключевое слово в управлении персоналом, а умение мотивировать считается важнейшим качеством руководителя. Мотивация работника представляется как внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [6].

Анализируя зарубежный опыт, можно встретить большое число хорошо зарекомендовавших моделей мотивации. Среди них можно выделить следующие: американскую, французскую, немецкую, голландскую, английскую, шведскую и другие модели.

Использование данных моделей целиком и полностью связано с учетом особенностей менталитета и культуры. Наивно полагать, что, взяв ту или иную рабочую модель и внедрив ее на предприятии, вы непременно получите желаемый результат. Однако есть одна общая особенность для любой модели: нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности.

Рассмотрим основные отличительные особенности мотивации персонала на предприятиях малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь, которые необходимо учитывать:

- личностный характер взаимоотношений между работником и предпринимателем в небольшом коллективе организации;
- ведущая роль предпринимателя-руководителя в деятельности организации, его вовлеченность в производственный процесс, во взаимодействие с представителями внешней среды, что обусловлено высокой степенью предпринимательского риска и ответственностью за результаты деятельности;

- высокий образовательный уровень, обусловленный содержанием деятельности и высокими профессиональными требованиями;
- гибкость и неформальность управления персоналом;
- повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия;
- принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности. Рекомендации на малых предприятиях фактически являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника;
- социальная незащищенность. Благополучие персонала непосредственно зависит от руководителя [7].

В условиях изменений на предприятиях малого и среднего бизнеса персонал компании должен в самые кратчайшие сроки перестроиться на работу в новом формате с учетом новой разработанной специфики. В данном случае появляются особенности внедрения мотивации персонала, которые заключаются в следующем.

- Новая мотивационная модель должна быть понятной для каждого сотрудника и составлена в письменном виде. Необходимо придерживаться принципа: «То, чего нет на бумаге, не существует в принципе».
- Каждый сотрудник должен ознакомиться с новой мотивацией и поставить под ней свою подпись. Как показывает практика, когда человек ставит свою подпись под каким-либо документом, он всегда более подробно изучает документ и задает дополнительные вопросы.
- Руководитель предприятия (подразделения) должен убедиться в том, что все сотрудники понимают разработанную модель, а также в обязательном порядке спустя некоторое время получить обратную связь по поводу мотивации.

Рассмотрим основополагающие принципы, которые, на наш взгляд, в первую очередь должны быть учтены при разработке мотивации персонала:

1. Признание и ощущение вклада в развитие компании при выполнении своих обя-

занностей. Каждый человек любит похвалу и нуждается в признании. Отсутствие данных факторов всегда отрицательно сказывается на производительности и заинтересованности сотрудников компании в качественном исполнении своих обязанностей.

2. Стимулы для дальнейшего развития, в виде дополнительных бонусов и/или карьерного роста. Любой человек, выполняя одну и ту же работу с течением времени сталкивается с тем, что в его сознании складывается впечатление, что как бы хорошо он не выполнял свои обязанности, дополнительно он ничего не получит. В связи с этим у человека падает производительность со всеми вытекающими последствиями.

3. Четкая и понятная система демотивации. Каждый сотрудник должен понимать, что в зависимости от качества выполняемой им работы он может получить не только выгоду, но и отрицательный результат.

4. Гарантии со стороны работодателя. В данном случае мы обращаем особое внимание на то, что все обязательства со стороны работодателя должны в обязательном порядке выполняться на 100 %. В противном случае работа, проведенная в пунктах 1–3, теряет весь смысл.

Использование данных принципов при разработке и внедрении системы мотивации на предприятиях малого и среднего бизнеса уже обеспечивает как минимум 50 % успеха. Но существует еще два очень важных принципа, которые необходимо выделить и рассмотреть более подробно для гарантированного успеха. Первый из них мы условно называем «доступность и понимание». В данном случае очень подходит афоризм Альберта Эйнштейна «Всё должно быть изложено так просто, как только возможно, но не проще». Любая разрабатываемая мотивация должна быть понятной и доступной для каждого сотрудника компании. Если вы разработали систему мотивации, в которой едва сами можете разобраться и что-то посчитать, то можно смело говорить, что данная система потерпит крах. Ваши сотрудники будут постоянно задавать вопросы и в конечном итоге решат, что данная система не эффективна и не отражает всей действительности того, что они делают. Как следствие, следующий вывод сотрудников будет о том, что заработная плата не соответствует действительности, что в итоге сказывается на производительности труда и приводит к увольнению персонала.

При разработке системы мотивации на предприятиях малого и среднего бизнеса нет необходимости использования большого количества зависимых и переменных факторов и условий, которые влияют на итоговое вознаграждение сотрудников. Необходимо выделять до пяти основных показателей, по которым оценивается успешность работы того или иного сотрудника в конкретном отделе или подразделении. Кроме того, результаты данных показателей ни в коем случае не должны быть связаны с деятельностью других сотрудников компании. Если не следовать данному принципу, то в компании появляется проблема, когда сотрудники компании, качественно выполняющие свои должностные обязанности, страдают из-за того, что кто-то выполняет их плохо.

Говоря о практическом примере, то мы очень часто видим следующую ситуацию: сотрудники отдела продаж не получили зарплату из-за того, что отдел доставки не смог доставить вовремя товар, клиент в итоге заплатил меньше и т. д. и т. п. Таких примеров можно приводить огромное количество, но от этого суть самой проблемы не меняется. Разработка мотивации на предприятиях малого и среднего бизнеса с использованием уже перечисленных рекомендаций сводит данную проблему до минимума, а каждый сотрудник получает достойное вознаграждение. Детально изучив принцип «доступность и понимание», мы рассмотрим второй принцип – «своевременность и актуальность». Данный принцип является одним из самых важных. Все дело в том, что любая разработанная мотивация должна быть своевременной и актуальной. Этот принцип очень тесно связан с любыми изменениями в компании, касающимися совершенствования бизнес-процессов или внедрения CRM-систем. Как только в компании что-то меняется или дорабатывается, сотрудники компании должны сразу понимать, что из этого получается и как это на них повлияет. Самым простым ответом на любой вопрос или возражение со стороны персонала с вашей стороны будет предоставление доступной и понятной мо-

дели мотивации персонала с полным перечнем изменений. Своевременное предоставление актуальной мотивации сотрудникам компании всегда положительно сказывается на общем результате.

Заключение. Развитие и совершенствование деятельности компаний малого и среднего бизнеса очень трудоемкая и ответственная задача, к которой необходимо подходить, используя не отдельные, а комплексные решения, уделяя особое внимание определенным деталям. Ввиду присутствия огромного количества внешних и внутренних факторов, влияющих на успешное развитие, компании стремятся совершенствовать свою деятельность с помощью непрерывной оптимизации бизнес-процессов, а также внедрения современных IT-решений. Однако совершенно любое предприятие, даже самое технологически развитое, зависит от человеческих ресурсов, то есть собственных сотрудников, которые, в свою очередь, выполняют ту или иную работу и преследуют конкретные цели и задачи. В данном случае это их мотивация. Для того чтобы в процессе совершенствования деятельности и развития предприятия в компании сохранялась необходимая производительность труда и эффективность деятельности, сотрудники компании должны быть постоянно замотивированы работать лучше и лучше.

В данной статье детально раскрыт вопрос мотивации персонала на предприятиях малого и среднего бизнеса как основного фактора, влияющего на эффективность их деятельности. Рассмотрена проблематика данного вопроса при совершенствовании бизнес-процессов и внедрении CRM-систем. Представлена классификация мотивации с точки зрения психологии человека. Предложены принципы, а также даны рекомендации для разработки и внедрения системы мотивации персонала. Отдельный дополнительный акцент сконцентрирован на принципах «доступность и понимание» и «своевременность», так как именно от них зависит как минимум половина успеха при разработке и внедрении системы мотивации персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности. Управление человеческими ресурсами в организации [Электронный ресурс] // Бизнес-портал по менеджменту качества BUSINESSMAN.RU // – Режим доступа: <https://businessman.ru/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobnosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html>. – Дата доступа: 24.07.2017.

REFERENCES

1. Chelovecheskiye resursy: opredeleniye, upravleniye, osobennosti. Upravleniye chelovecheskimi resursami v organizatsii [Electronic resource] // Business portal on quality management BUSINESSMAN.RU. – Available at: <https://businessman.ru/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobnosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html> (accessed: 07.24.2017).

2. Значение мотивации в деятельности организации. реализация функции мотивации на примере компании facebook [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» EKONOMIKA.SNAUKA.RU. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3998>. – Дата доступа: 03.08.2017
3. Понятие «Мотивация» в психологии [Электронный ресурс] // Глобальная библиотека научных ресурсов GLOBALTEKA.RU. – Режим доступа: <http://globalteka.ru/news/1-latest-news/352--lr-.html>. – Дата доступа: 10.08.2017.
4. Альберт, М. Основы менеджмента / М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1998. – С. 492.
5. Понятия мотивация [Электронный ресурс] // Портал «Психология человека» PSYH.INFO. – Режим доступа: <http://psyh.info/psihologiya-lichnosti/motivatsiya/motivatsiya-istochnik-sil-dlya-dejstvij.html>. – Дата доступа: 12.08.2017.
6. Овчинникова, А. С. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала / А. С. Овчинникова, А. А. Собуцкая // Издательство «Молодой ученый». – 2016. – № 8. – С. 638–641.
7. Антонова, А. Н. Особенности системы мотивации персонала на предприятиях малого бизнеса / А. Н. Антонова, Ю. В. Стародубова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по матер. LVI междунар. науч.-практ. конф. № 12(54). – Новосибирск : СибАК, 2015.
2. Znachenije motivatsii v deyatel'nosti organizatsii. realizatsiya funktsii motivatsii na primere kompanii facebook [Electronic resource] // Electronic scientific and practical journal "Economics and Management of Innovative Technologies" EKONOMIKA.SNAUKA.RU. – Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3998> (accessed: 03.08.2017)
3. Ponyatiye «Motivatsiya» v psikhologii [Electronic resource] // Global Library of Scientific Resources GLOBALTEKA.RU. – Available at: <http://globalteka.ru/news/1-latest-news/352--lr-.html>. (accessed: 10.08.2017)
4. Albert M., Meskon M., Hedouri F. Fundamentals of Management. – M. : Delo, 1998. – P. 492.
5. Ponyatiya motivatsiya [Electronic resource] // Portal "Psychology of Man" PSYH.INFO. // Available at: <http://psyh.info/psihologiya-lichnosti/motivatsiya/motivatsiya-istochnik-sil-dlya-dejstvij.html>. (accessed: 08.12.2017)
6. Ovchinnikova AS, Sobutskaya AA Sovremennyye podkhody k razrabotke sistem motivatsii i stimulirovaniya personala // Publishing house "Young Scientist". – 2016. – № 8. – P. 638–641.
7. Antonova A. N., Starodubova YU. V. Osobennosti sistemy motivatsii personala na predpriyatiyakh malogo biznesa // Ekonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika : sb. st. po mater. LVI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. № 12(54). – Novosibirsk : SibAK, 2015.