

Развитие мотивационного управления в предпринимательских организациях сферы услуг

Р.Г. Маннапов,

д-р экон. наук, профессор, кафедра управления и экономики предпринимательства, Уфимский государственный университет экономики и сервиса (450078, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Чернышевского, д. 145; e-mail: mannapovrais@mail.ru)

Л.А. Берешева,

канд. экон. наук, директор Салаватского филиала, Уфимский государственный университет экономики и сервиса (453260, Республика Башкортостан, г. Салават, ул. Ленина, д. 32; e-mail: lyu5726@yandex.ru)

Аннотация. Выделена значимость мотивации в системе методологических элементов стратегического управления человеческими ресурсами. Обосновано применение в предпринимательских сервисных организациях расширенной группы методов мотивации работников. Разработан алгоритм формирования мотивационной системы управления и представлена модель этой системы, включающей мотивационный механизм.

Abstract. Significance of motivation in a system of methodological elements of the human resources strategic management is marked out. Application of extended group of motivation methods for workers in entrepreneurial service organizations is grounded. Algorithm of forming of the motivational management system is developed. Model of the mentioned system with motivational mechanism is presented.

Ключевые слова: *методы мотивации, мотивационная система управления, сфера услуг, предпринимательские сервисные организации.*

Keywords: *methods of motivation, motivational management, service, entrepreneurial service organization.*

Жизнеспособность современных организаций (предприятий, компаний, учреждений) в различных отраслях национальной экономики всё в большей степени определяется предпринимательской активностью, использованием новых знаний, интеллектуальным потенциалом, профессионализмом и креативностью кадров, их адекватной адаптацией к изменяющимся условиям в процессе достижения поставленных целей. При переходе к инновационному типу экономического развития существенно возрастает значимость эффективного управления работниками в различных звеньях организации, причём как в тактическом, так и, что особенно важно, в стратегическом аспекте. Сегодня всё актуальней становится необходимость стратегического управления человеческими ресурсами во всех организациях различных сфер жизнедеятельности общества.

Значительный вклад в развитие теории и практики управления персоналом в отечественных организациях внесли многие российские учёные, в числе которых: Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, М.И. Бухалков, О.С. Виханский, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, Б.Л. Еремин, В.Д. Карташева, А.Я. Кибанов, Р.П. Колосова, Т.А. Комиссарова, А.И. Кочеткова, О.Ю. Минченкова, Ю.Г. Одегов, М.И. Соколова, В.В. Травин, Н.В. Федорова, С.А. Шапиро, С.В. Шекшня и др. Во всех научных и учебных разработках неизменно большое значение придаётся вопросам мотивации работников, которая, по сути дела, является главной движущей силой заинтересованной и плодотворной деятельности. Между тем, в некоторых сферах общественного производства имеют место особые проявления тех или иных мотивационных факторов и их воздействия на различные категории работников.

В настоящее время в организациях сферы услуг заняты значительные человеческие ресурсы, управление которыми имеет свои особеннос-

сти, связанные как со спецификой видов деятельности этого сектора народного хозяйства, так и с недостаточными знаниями многих руководителей. Особенности управления людьми в сфере сервиса обуславливаются целым рядом обстоятельств, в том числе: наличием крупных, средних, малых и множества мелких предприятий; территориальной распродоточенностью и порой отдалённостью структурных подразделений (и соответственно – коллективов работников); выездными формами обслуживания потребителей услуг; многообразием контактов с клиентами (как индивидуальными, так и корпоративными); особыми квалификационным требованиям к выполнению сложных работ и услуг (например, ювелирных, ремонт телерадиоаппаратуры, компьютерного программирования и т.п.). Специфика сферы услуг и связанные с ней характерные особые черты управления человеческими ресурсами обстоятельно раскрыты в нашей монографии [1], в которой уделено соответствующее внимание состоянию и проблемам мотивации на предшествующем этапе развития.

В данной статье вопросы мотивационного управления человеческими ресурсами в сфере услуг рассматриваются применительно к предпринимательским организациям, которых преобладающее множество. Для этого прежде всего концептуально необходимо обозначить, что цивилизованным, истинно предпринимательским организациям присущи такие неотъемлемые взаимосвязанные атрибуты как: нацеленность на получение прибыли (посредством удовлетворения спроса потребителей); систематические нововведения; различные неизбежные риски [2]. Эти коренные свойства предпринимательства в условиях конкуренции формируют соответствующие мотивационные факторы, движущие активную деятельность людей.

В сфере услуг к предпринимательским можно отнести многие активные малые, средние

и крупные организации различных видов сервисной деятельности, частной и коллективной (партнёрской, акционерной) форм собственности, функционирующие на коммерческой основе, а также некоторые предприятия государственной и муниципальной собственности. Основную же массу предприятий государственной и муниципальной собственности в сфере услуг нельзя признать предпринимательскими, так как они не стремятся зарабатывать прибыль (поскольку полностью или частично финансируются из соответствующего бюджета), инертны в нововведениях и избегают рискованных действий и ситуаций. Понятно, что и речь о стратегическом управлении в них не идёт. В таких пассивных организациях, как правило, мотивация сотрудников находится на низком уровне и её усиление, развитие возможно главным образом на основе существенных организационно-структурных преобразований и кадровых решений, но это имеет отношение к другой, отдельной теме исследования.

В современных условиях инновационного развития сферы услуг труднопереоценимое значение приобретает задача формирования в предпринимательских организациях стратегического управления персоналом. На рис. 1 представлена разработанная авторами модельная схема взаимосвязей основных методологических элементов в системе стратегического управления человеческими ресурсами в предпринимательской сервисной организации.

Здесь нет необходимости описывать все показанные в схеме составляющие, безусловно имеющие чрезвычайно важное значение для создания целостной системы стратегического управления персоналом. Вместе с тем, следует выделить, что определяющим признаком реального стратегического управления работниками в организации сферы услуг является его интегрированность в общую стратегию развития этой организации. А следствием интегрированной встроенности должна стать системная, ясная, последовательная кадровая политика, включающая применяемые в организации методы мотивации.

Надо сказать, что в практической деятельности предпринимательских организаций в сфере услуг применяются разные методы мотивации сотрудников, однако эти процессы носят фрагментарный и эпизодический характер и не приобрели системности.

Эффективность деятельности работников в предпринимательском сервисном предприятии зависит не только от их деловых качеств, знаний, квалификации и опыта, организации труда и технической оснащённости, но и от уровня самосознания этих работников, степени удовлетворения их мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентаций. Как показывают многочисленные исследования за рубежом и в нашей стране, вознаграждение за труд, выражающееся в высокой заработной плате, является доминирующим фактором при выборе места работы и служит мощным средством удержания, «привязывания» человека к предприятию. Одновременно высокая оплата труда выступает весьма осязаемым средством и признаком оценки сотрудника.



Рис. 1. Взаимосвязи методологических элементов стратегического управления человеческими ресурсами в предпринимательской организации сферы услуг.

Формы и размеры оплаты труда в сфере услуг (как и в других секторах экономики) дифференцируются как по категориям персонала, так и по сложности работ и функций. В большинстве обследованных предпринимательских сервисных компаний действует сдельно-премиальная оплата труда для производственных рабочих, занятых на основных процессах, тарифно-премиальная оплата труда для обслуживающего технического и вспомогательного персонала и окладно-премиальная оплата труда административно-управленческих работников (руководителей, специалистов, служащих). Во многих предприятиях в рамках сдельно-премиальной оплаты труда используется начисления заработной платы в процентах от выручки (объёма выполненных работ по обслуживанию клиентов). Существуют и аккордные формы оплаты труда. Соотношение применяемых форм оплаты труда в сервисных организациях различно, что связано с уровнем рентабельности деятельности, особенностями видов предоставляемых услуг, профессионально-квалификационным уровнем работников, слож-

ностью выполняемых работ, предпочтениями руководства в отношении экономического стимулирования и др.

Отношение к своей работе у сотрудников, наряду с удовлетворением материальных потребностей, в значительной степени связано с возможностями самовыражения, самоутверждения, самореализации в конкретной деятельности. С другой стороны, важную роль в трудовой мотивации играет общественное признание заслуг и вклада работника в развитие организации. Основными факторами, побуждающими работников к активному труду, по объективному мнению С.А. Шапиро, являются следующие: признание профессиональных и деловых качеств работников; уважение окружающих; компетентность; самостоятельность в принятии решений; возможность профессионального и служебного роста; развитие работников как личностей [3, с. 17].

Существуют различные группировки мотивов труда. Так, А.Я. Кибанов выделяет следующие: мотивы содержательности труда; мотивы общественной полезности труда; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; мотивы получения материальных благ; мотивы, ориентированные на определённую интенсивность труда [4, с. 340]. В экономической литературе имеются и другие варианты.

На основе изучения различных подходов классификации методов мотивации и в целях систематизации всего их многообразия авторами применительно к предпринимательским структурам в сфере услуг предлагается к использованию следующие группы методов: 1) экономические методы; 2) организационно-функциональные методы; 3) социально-психологические методы; 4) административно-дисциплинарные методы; 5) методы вовлечения сотрудников в управление; 6) методы обогащения содержания труда; 7) методы развития предприимчивости, деловой активности, творчества и самореализации сотрудников; 8) методы профессионального развития и роста; 9) методы признания руководством и коллегами заслуг результативных работников.

Очевидно, что в современных условиях российской действительности доминирующую роль играют экономические методы, тем не менее, не должно умаляться значение и всех других вышеуказанных групп методов мотивации. Организационно-функциональные и административно-функциональные методы мотивации хорошо известны, и на них останавливаться не будем. В числе социально-психологических методов мотивации работников в предпринимательских структурах чрезвычайно важное значение имеет понятие справедливости, которое выражается в том, как люди воспринимают отношение к себе по сравнению с другими людьми. Справедливость затрагивает чувства, всегда является процессом сопоставления и служит сильным мотивирующим средством.

В составе групп методов мотивации к труду в предпринимательских организациях большую роль играют методы обогащения выполняемой работы в числе которых: расширение обязанностей или поля деятельности (зоны обслуживания); ротация, перемена вида труда

(смена рабочего места); увеличение возможностей творчества, самостоятельности и ответственности; создание самоуправляемых групп (бригад); использование взаимозаменяемости. Расширение объёма работы и повышение разнообразия функций представляют собой попытки создания в рамках должностных обязанностей работника возможностей для удовлетворения его честолюбия и самореализации. Общепризнанно, что широкий набор обязанностей или возможностей принятия деловых решений придаёт работникам осознание своей полезности, создаёт у него чувство сопричастности и позволяет более эффективно использовать свои индивидуальные способности.

Грамотное управление мотивацией в предпринимательской сервисной организации предполагает целенаправленную ориентацию на усиление вовлечённости, приверженности и лояльности сотрудников. Как известно, приверженность представляется как совокупность трёх компонентов: 1) отождествление себя с целями и ценностями организации; 2) желания быть частью организации; 3) стремление проявить усилия от лица организации. Тем самым, приверженность ассоциируется с преданностью организации, сопричастностью со всеми её делами (успехами, сложностями и бедами). Приверженность проявляется не сразу, она формируется путём возложения на работников широкого круга обязанностей, вовлечения их в планирование работы и управление отдельными видами деятельности, стимулирования и укрепления сотрудничества, оказания доверия и поощрения творчества, развития чувства собственной значимости.

Существенный вклад в укрепление приверженности вносят открытость руководителей различных уровней организации, их поведение, заинтересованность, соучастие в делах и заботах коллективов. Одновременно это достигается посредством ответственной самодисциплины, творческой самоотдачи сотрудников.

Мотивационное управление предполагает применение стимулирования, основой которого является соотношением между теми или иными действиями (их качеством, чёткостью, своевременностью и т.п.) и соответствующим вознаграждением, согласно определённым условиям и требованиям (либо установленным видом наказания). Как известно, стимулы могут быть экономическими и морально-этическими. Те и другие стимулы должны обладать определёнными свойствами их применения, такими как: простота, ясность, однозначность показателей оценки трудовой деятельности (функций, процессов, работ); своевременность осуществления; увязанность с результатами работы подразделения или организации в целом.

Между мотивацией и стимулированием существует взаимообусловленность. Стимулирование дополняет и усиливает мотивацию, и мотивация в свою очередь вызывает необходимость применения различных, в том числе новых стимулирующих средств.

В числе современных стимулирующих средств наиболее распространёнными стали следующие: премиальные выплаты за выполнение важных производственных заданий, за нововведения, за освоение новой техники и внедре-

ние прогрессивных технологий; надбавки за профессиональное мастерство; вознаграждение за освоение новых видов продукции (товаров, услуг), инновационные разработки; различные бонусы; участие в акционерном капитале; участие в прибылях; социальные пакеты; гибкие графики работы; предоставление творческих командировок; и др.

В последние годы в системе стимулирующих средств всё более заметное место стал занимать так называемый “компенсационный пакет”, под которым понимается комплексное материальное и нематериальное вознаграждение (предоставляемое в дополнение к базовым выплатам), получаемое сотрудником в качестве компенсации за использование организацией его индивидуальных компетенций и высокие результаты работы.

Сегодня многие российские компании предоставляют своим сотрудникам те или иные варианты (наборы) компенсационных пакетов. В состав таких пакетов обычно входят: разнообразные бонусы по итогам работы (за квартал, год); оплата расходов на обучение и профессиональную переподготовку; оплата тех или иных программ негосударственного медицинского страхования; дополнительное пенсионное обеспечение в зависимости от стажа работы в организации; оплата страхования жизни; оплата юбилейных мероприятий сотрудников; оплата обучения детей; предоставление беспроцентных кредитов; скидки на приобретение в личных целях продукции, выпускаемой организацией; предоставление дополнительных отпусков или гибких графиков работы; бесплатный доступ в Интернет; предоставление мобильного связи; предоставление различных форм транспортного обслуживания; компенсация расходов на питание в рабочее время; и т.п.

Авторские обследования показывают, что в предпринимательских организациях сферы услуг предоставление компенсационных пакетов в том или ином наборе стимулирующих льгот пока не получило широкого распространения, а если и применяется, то главным образом по отношению к высшему руководству. Вместе с тем, в последнее время в крупных и средних прогрессивных компаниях, связанных с инновационными разработками, получают использование компенсационные и стимулирующие вознаграждения и поощрительные привелегии для компетентных, творчески результативных специалистов. Проводимые анализы в ряде сервисных организаций в Республике Башкортостан показали, что экономическое и социальное стимулирование повышает мотивацию персонала и позволяет закрепить наиболее ценных сотрудников, привлечь квалифицированных специалистов, улучшить использование работников. “В результате обеспечивается высокое качество обслуживания потребителей” [5, с. 76]. Однако следует признать, что та или иная степень силы и активности мотивации и стимулирования в каждой конкретной сервисной компании обуславливается особенностями её деятельности, финансовыми возможностями, а также целями, знаниями, установками высшего руководства.

Для того чтобы выстроить эффективное управление мотивационными факторами в сервисной организации необходимо сформировать соответствующую систему, включающую совокупность мотивирующих методов и стимулов, обеспечивающих функционирование механизма мотивации.

Прежде всего, следует составить алгоритм формирования такой системы, позволяющей логично и последовательно осуществить необходимые этапы процесса. На рис. 2 представлен авторский вариант требуемого алгоритма.

Соблюдение всех этапов чрезвычайно важно. Однако особыми этапами разработки мотивационной системы с точки зрения его подготовки для успешного использования являются: разработка регламентов и процедур применения в коллективах этических норм и методов мотивации; обязательное обучение всех линейных и функциональных руководителей; доведение до всех работников порядка функционирования мотивационного механизма.

В ходе практического применения, апробации и отработки методов и стимулов необходимы анализ и оценка результатов, на основе которых возможны уточнения и корректировки, которые после осмысления и доработки могут быть внесены в функционирующую систему мотивационного управления.

Теоретические и практические проработки различных аспектов мотивации позволили авторам сформировать модель мотивационной системы управления человеческими ресурсами в предпринимательской организации сферы услуг, которую иллюстрирует рис. 3. Здесь представлены основные внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на создание мотивационной системы, в которой содержание, значимость и интенсивность применения методов мотивации и стимулирующих средств и их совокупность формируют своеобразный мотивационный механизм воздействий на персонал. Эффективность функционирования этого механизма в значительной степени будет определяться профессиональным уровнем, устремлениями и установками руководства организации.

Вместе с тем, следует учитывать, что значимость тех или методов мотивации и их соотношение могут меняться в зависимости от конкретных условий, ситуаций, стратегических перспектив. Так в частности, в малых предприятиях и удалённых подразделениях средних и крупных компаний с небольшим числом работающих, более результативным будет индивидуальная мотивация и стимулирование.

Вне всякого сомнения, только чёткость и ясность всех разработанных положений, открытость руководителей разных уровней, свобода высказываний сотрудников и наличие действенной обратной связи способны будут обеспечить вовлечённость, лояльность, приверженность, а стало быть – преданность работников своей организации, что естественным образом создаст высокую мотивированность и рост эффективности организационно-экономической деятельности.

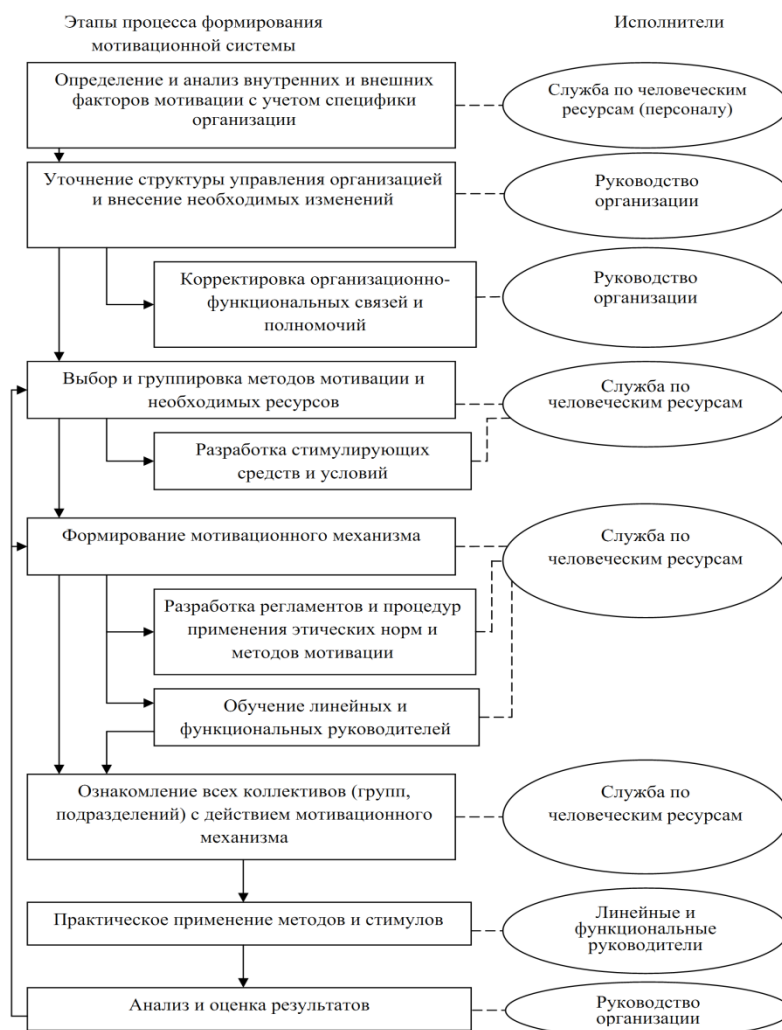


Рис. 2. Алгоритм формирования мотивационной системы управления человеческими ресурсами в предпринимательской сервисной организации.

Ниже представлены практические рекомендации по усилению мотивации, предназначенные для руководителей предпринимательских организаций сферы услуг, заключающиеся в следующем: поддержание в сотрудниках убеждения, что их ценят; доверие к деловым и творческим сотрудникам, наделение их определёнными полномочиями; укрепление осознания работниками, что хороший труд, деловые предложения не останутся незамеченными и будут вознаграждены соответствующим образом; создание условия для более полного проявления способностей работников; содействие формированию у работников чувства удовлетворённости собой; создание двусторонних коммуникаций между руководителями и рядовыми работниками, поощрение отношений, когда менеджеры прислушиваются к мнению и предложениям своих подчинённых; установление чётких процедур рассмотрения жалоб работников; укрепление чувства уверенности работников в стабильной их занятости в организации; полноценное информирование сотрудников о том, что им следует делать, чтобы получить то или иное карьерное продвижение (повышение в

должности, выгодное перемещение); совместное планирование карьерного продвижения деловых и компетентных сотрудников; предоставление сотрудникам возможности приобретения новых знаний и навыков (как в форме учёбы, так и стажировок, обмена опытом, участия в конференциях).

Последовательно постоянное применение изложенных рекомендаций в предпринимательской сервисной организации способно привести к росту вовлечённости, приверженности и ответственности сотрудников, значение которых в системе мотивированности будет даже в какой-то мере перевешивать материальные интересы, о чём свидетельствует определённый опыт повышения деловой и творческой активности, динамических способностей и укрепление рыночных позиций исследованных компаний.

Представленные в настоящей статье научные разработки получили практическое использование в ряде крупных, средних и малых предпринимательских сервисных структур в г. Уфе и г. Салавате Республики Башкортостан, показали положительные результаты и могут иметь более широкое применение.

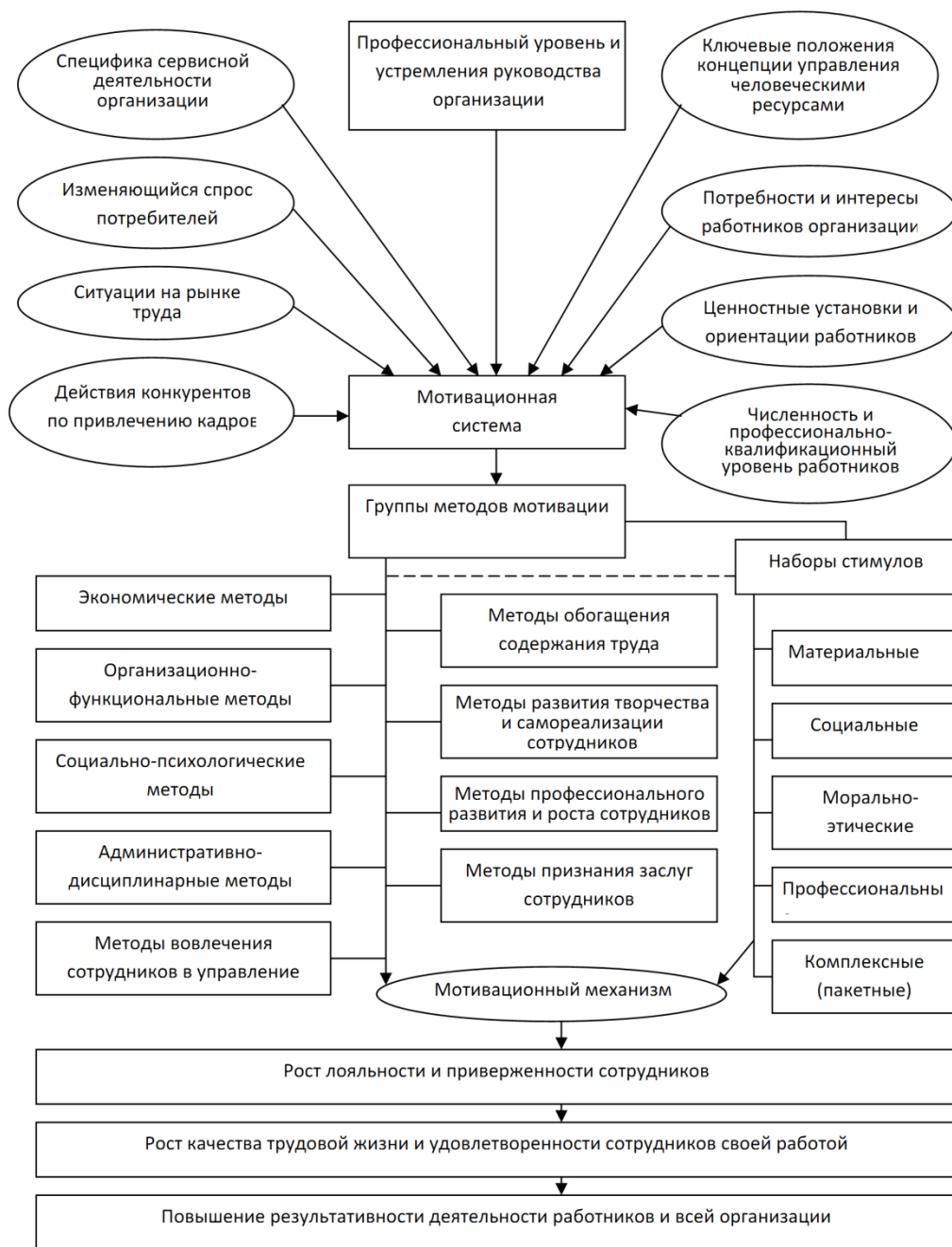


Рис. 3. Структурная модель мотивационной системы управления человеческими ресурсами в предпринимательской организации сферы услуг.

Библиографический список:

1. Маннапов, Р. Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг: научные основы формирования и развития. Монография [Текст] / Р. Г. Маннапов, Л. А. Берешева; под ред. д-ра экон. наук, проф. Р.Г. Маннапова. – М.: МАКС Пресс, 2011. – 176 с.
2. Маннапов, Р. Г. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие [Текст] / Р. Г. Маннапов. – Самара: Самарск. гос. экон. акад., 1995. – 183 с.
3. Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С. А. Шапиро. – М.:

Гросс Медиа, 2005. – 304 с. (Справочник руководителя).

4. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с. (Высшее образование).
5. Берешева, Л. А. Методологические основы формирования и развития системы управления персоналом в сфере обслуживания [Текст] / Л. А. Берешева, З. Г. Зайнашева. – Уфа: Уфимск. гос. академия экономики и сервиса, 2006. – 108 с.