

## **РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Мартынов Роман Романович**

студент Московского Педагогического Государственного Университета, РФ, г. Москва

Одной из основных задач службы управления персоналом является регулярный анализ и контроль уровня текучести кадров в целом по организации и во всех её подразделениях, в частности.

В настоящее время даже успешные и статусные компании сталкиваются с проблемой высокой текучести кадров среди определенных категорий персонала, которая происходит зачастую по причине существующей в организации неэффективной системы мотивации, которая не отражает реальных мотивационных потребностей персонала и не формируют у сотрудников чувства приверженности.

Многие компании не используют все способы снижения уровня текучести персонала и уделяют внимание в основном материальной составляющей системы мотивации, игнорируя при этом нематериальную сторону. Организации, в которых отсутствует целостная система нематериального стимулирования, а также развитая организационная культура, больше всего страдают от текучести кадров.

Проблема высокой текучести персонала не обошла стороной и исследуемую организацию АО ИД «Комсомольская правда».

Для выявления и последующего анализа показателей текучести персонала в ИД «КП» была выбрана Служба рекламы, приносящая организации основной доход. Данный отдел состоит из двух подразделений: продающего и сервисного. Соответственно исследования проводились среди таких групп персонала, как менеджеры по продажам и сотрудники сервисного подразделения.

Целью данной статьи является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации Службы рекламы в АО ИД «Комсомольская правда».

Во время прохождения производственной практики в данном отделе на основании полученных данных о количественном составе сотрудников и с помощью теоретических знаний о расчёте текучести кадров был произведен анализ уровня текучести персонала и выявлено, что на 2015 год он составил 32 %.

Учитывая сферу деятельности исследуемой компании, а также специфику работы Службы рекламы и статистические данные за предыдущие года, текучесть в данном отделе не должна быть выше 10 %. Соответственно показатель уровня текучести персонала в 32 % значительно превышает пределы нормы.

При рассмотрении заявок на поиск сотрудников в службу рекламы, я заметил, что люди требуются в оба подразделения, что может свидетельствовать о том, что такой высокий уровень текучести персонала обусловлен не естественным его движением.

На основе проведенных опросов среди персонала Службы рекламы на предмет удовлетворенности условиями труда и при анализе заявок на соискание работы в отделе был сделан вывод о том, что причина высокого уровня текучести кадров заключается в

неэффективном выстраивании системы мотивации и стимулирования, так как более 80 % сотрудников не удовлетворены оплатой и условиями труда, а также составом льгот, входящих в соцпакет.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод о том, что высокий уровень текучести персонала в отделе обусловлен неудовлетворенностью сотрудников данного отдела своим рабочим местом и существующей системой материальной и нематериальной мотивации. Процесс дальнейшего повышения процента текучести кадров в отделе может повлечь за собой ряд негативных последствий, таких, например, как: снижение производственных показателей и эффективности работы, утрату корпоративного духа и нарушение морального состояния оставшихся сотрудников.

С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и в таком случае текучесть может приобрести лавинообразный характер.

Для решения проблемы высокого уровня текучести кадров в Службе рекламы была изучена система мотивации и стимулирования и выявлены её проблемные места:

- система премирования не привязана к индивидуальным результатам труда каждого сотрудника, выплата переменной части зависит от выполнения общего плана подразделения;
- отсутствие индивидуального подхода к оценке труда сотрудника;
- отсутствие конкуренции между сотрудниками на достижение высокого результата;
- отсутствие возможности у сотрудников проходить регулярные тренинги и курсы повышения квалификации;
- отсутствие эффективной процедуры адаптации новых сотрудников;
- ограниченный набор социальных льгот;
- отсутствие благоприятной психологической атмосферы в коллективе.

На основе проведенного в отделе анонимного анкетирования с целью выявления мотивационных ожиданий и предпочтений персонала обоих подразделений службы рекламы, а также с помощью изученных методов мотивации, направленных на снижение текучести кадров, был предложен ряд рекомендаций, способствующих сокращению текучести персонала отдела за счёт улучшения действующей системы материальной и нематериальной мотивации:

- введена новая модель оплаты труда для менеджеров по продажам;
- введена система KPI для сотрудников продающего подразделения;
- изменены условия выплаты переменной части сотрудникам сервисного подразделения;
- использован метод конкурса для создания внутренней конкуренции среди менеджеров по продажам;
- организованы тренинги и курсы повышения квалификации для сотрудников обоих подразделений;
- усовершенствована процедура адаптации новых сотрудников за счёт применения метода наставничества;
- расширен состав соцпакета;
- созданы условия для благоприятной психологической атмосферы в коллективе.

В сфере материального стимулирования продающего подразделения Службы рекламы были реализованы следующие изменения:

- Отменена зависимость выплаты переменной части каждому сотруднику от выполнения общего плана подразделения.
- Осуществлена зависимость выплаты переменной части от уровня выполнения сотрудником индивидуального плана. За выполнения свыше 100 % индивидуального плана менеджером по продажам, ему начисляется дополнительная премия в размере 5 % от суммы перевыполнения, при условии выполнения общего плана подразделения свыше 80 %.
- Сокращен список условий, по которым сотрудник может быть лишён выплаты переменной части.
- Введена система ключевых показателей эффективности (KPI) на основе которой сотрудники могут повлиять на размер квартальной премии за счёт индивидуальных достижений по определенным показателям, которые устанавливаются руководством в зависимости от главных целей компании на определенный момент времени.
- Изменены условия выплаты переменной части сотрудникам сервисного подразделения. Теперь она осуществляется на основании выполнения плана продающим подразделением и при отсутствии ошибок при выполнении должностных обязанностей. Так же сервисным сотрудникам начисляется квартальная премия в размере 50% от месячного оклада за отсутствие ошибок при выполнении должностных обязанностей в течение трёх месяцев и жалоб со стороны руководства.

С целью создания в отделе благоприятной атмосферы и обеспечения комфортных условий работы сотрудников, а также с целью развития в организации корпоративной культуры был применен ряд социально-психологических методов мотивации:

- Применён метод конкурса в продающем подразделении, способствующий созданию соперничества среди менеджеров по продажам, что мотивирует их на достижение высоких результатов с целью получения приза, первенства среди коллег, а также права находиться на доске почёта.
- Для сотрудников обоих подразделений были организованы курсы и тренинги повышения квалификации с целью периодического обучения сотрудников и создания штата квалифицированных специалистов. Большинство тренингов проводится в специализированных организациях, что способствует повышению «статусности» организации в глазах сотрудников.
- Реализован метод наставничества с целью эффективного проведения адаптации новых сотрудников. Наставничество будет способствовать качественному обучению и введению сотрудника в должность, а также выработке у него чувства поддержки со стороны наставников. Для самих наставников в роли которых будут выступать опытные сотрудники Службы рекламы данный метод станет возможностью отличиться перед руководством и передать свой опыт новым сотрудникам, тем самым повысив уровень своей значимости для организации.
- Произведена замена старой офисной мебели на новую в обоих подразделениях Службы рекламы, а также замена устаревшего оборудования и компьютеров в продающем подразделении. Данный процесс способствует повышению качества работы сотрудников за счёт комфортной организации рабочего места.
- Для сотрудников сервисного подразделения введен гибкий рабочий график с возможностью по надобности брать отгул или больничный, при этом также реализован метод нематериального стимулирования в виде наделения сотрудников дополнительной ответственностью с целью предоставления возможности раскрыть свой потенциал, отличиться перед руководством и получить возможность сокращения рабочего дня за качественное выполнение дополнительных важных поручений. Наделение сотрудников дополнительной ответственностью позволяет выработать у них чувство собственной значимости для компании.

- В Службе рекламы для всех сотрудников была организована комната психологической разгрузки, а также нанят специалист-психолог для профилактики и устранения нервных срывов среди персонала отдела. Наличие данной комнаты и возможности посетить психолога во время рабочего дня формирует у сотрудников чувство заботы о них со стороны руководства.

- На основе исследования удовлетворенности сотрудников составом соцпакета, было решено обновить состав входящих в него льгот. Новый набор льгот, входящий в состав социального пакета создан исходя из анализа потребности в его составляющих всех сотрудников отдела. Удовлетворяющий обе группы сотрудников отдела состав соцпакет создает для них долгосрочную мотивацию и помогает в реализации личных потребностей.

- Было также решено периодически проводить внутренние и выездные корпоративные мероприятия, с целью поддержания корпоративного духа и сплоченности коллектива, а также с целью вне рабочей коммуникации сотрудников и повышения у персонала уровня лояльности к организации.

Оценка эффективности примененных методов мотивации в Службе рекламы осуществлена на основе определения воздействия данных методов на уровень текучести персонала.

В результате примененных методов по улучшению материальной мотивации, а также учитывая специфику работы в Службе рекламы ИД «КП», можно предположить следующие последствия:

В течение первого года после внедрения новой системы мотивации компанию покинут сотрудники, которые не замотивированы на достижение высоких индивидуальных результатов и которых устраивала выплата переменной части от выполнения общего плана подразделения.

Уровень текучести может временно повыситься, но ненадолго, так как место этих сотрудников займут другие, более квалифицированные и замотивированные кадры.

Уровень текучести в отделе начнет снижаться и в итоге достигнет показателей нормы, так как сотрудники, которые действительно способны на высокий результат будут замотивированы на эффективную работу и полную реализацию своего трудового и творческого потенциала, так как от этого напрямую будет зависеть размер их заработной платы.

За счёт применения системы KPI у сотрудников появится возможность отслеживать свои достижения, корректировать деятельность в зависимости от целей компании, а также получать квартальную премию за высокие результаты по данным показателям.

Можно сделать вывод о том, что примененные методы материального стимулирования предоставят персоналу Службы рекламы чёткое понимание того, из чего складывается их заработная плата, и каким образом можно повлиять на её размер за счёт индивидуальных достижений. Данный подход к оплате труда создаст в отделе долгосрочную мотивацию и сформирует штат сотрудников из квалифицированных и замотивированных на высокий результат специалистов.

Оценивая примененные социально-психологические методы мотивации в Службе рекламы, можно сделать вывод о том, что все реализованные мероприятия способствуют развитию в компании эффективной организационной культуры, которая сама по себе является инструментом выстраивания целостной системы нематериального стимулирования.

В отделе созданы все условия для комфортной работы персонала. Все сотрудники имеют возможность повышения квалификации и карьерного роста. Созданы условия для эффективного процесса адаптации новых сотрудников. Состав соцпакета соответствует предпочтениям персонала.

Выстраивая нематериальную систему мотивации, в которой основным стратегическим инструментом управления является развитая корпоративная культура, в коллективе была

создана благоприятная рабочая атмосфера, где каждый сотрудник удовлетворён условиями труда, чувствует свою значимость для организации и нацелен на высокий результат.

Примененные методы социально-психологической мотивации повлияют на снижение уровня текучести кадров в Службе рекламы и в течение года приведут данный показатель в пределы нормы.

Таким образом, с целью решения проблемы высокого уровня текучести персонала в Службе рекламы АО ИД «Комсомольская правда» был произведен анализ существующей системы мотивации и стимулирования сотрудников отдела, выделены её проблемные места. Далее на основе исследований, проведенных среди персонала Службы рекламы, был разработан и реализован комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации с целью снижения уровня текучести персонала в отделе и удержания в нём ценных квалифицированных кадров, а также с целью увеличения удовлетворенности у сотрудников условиями труда и повышение показателей эффективности работы Службы рекламы.

Для дальнейшего успешного функционирования организации и удержания в ней квалифицированного персонала рекомендуется периодически проводить оценку удовлетворенности трудом среди сотрудников, изучать их мотивационные предпочтения и ожидания и в зависимости от этого корректировать систему стимулирования с помощью современных методов мотивации.

### **Список литературы:**

1. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? Управление персоналом. - 2014. - № 7 - 195 с.
2. Гусева А.В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров // Молодой ученый. - 2017. - № 15. - С. 360-366. С. 363.
3. Калашник И.А. Сохранение персонала: значение и методы // Управление персоналом. - 2016. - № 4. - С. 21.
4. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. М.: Экономика, 2015 - 360 с.
5. Нельсон Б. 1001 способ поощрить работника (примеры из практики зарубежных стран). - М.: ООО ИД Вильямс, 2014. - 192 с.
6. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Дашков и К, 2015. - 398.
7. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Уч.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. - 470 с.
8. Терегулова Н.Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров: Автореф. дис. канд. эконом. наук. - М., 2015. - 28 с.
9. Трапицына С.Ю. Стимулирование персонала в современной организации: учебное пособие / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. - СПб.: ООО «Книжный Дом», 2013. 280 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практич. пособие. - М.: Бизнес-школа» Интел - синтез», 2015. - 300 с.
11. Виды и причины текучести кадров [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/vidy-i-prichiny-tekuchesti-kadrov> (Дата обращения 18.04.2018).

12. Директор по персоналу <https://www.hr-director.ru> (Дата обращения 19.04.2018).