

По отношению к сельскохозяйственным организациям, функционирующим в растениеводстве, ее величина будет в 2 раза большей. Однако она не достигнет уровня, соответствующего общесовременным формальным правилам.

Для повышения эффективности государственного регулирования в аграрной сфере РФ в условиях ВТО органам власти целесообразно добиваться формирования ситуации, в которой доля расходов государства на поддержку производства основных видов продовольствия в структуре материальных затрат сельхозтоваропроизводителей приближалась бы к 5 %. Эту задачу можно решить путем сокращения бюджетных расходов на содержание управленческих структур, функционирующих в системе АПК РФ, и их увеличения на поддержку реального сельскохозяйственного производства.

Литература

1. Горлов С. М. Финансирование и кредитование сельхозтоваропроизводителей в условиях ВТО // Вестник университета. Statistical Abstract of the United States 2014. W.: U.S. Department Commerce Bureau of Census, 2014. P. 41.
2. Agricultural Fact Book 2014. W.: U.S. Department of Agriculture, 2014. P. 106.
3. Россия в цифрах: стат. сб. М.: Росстат, 2014. С. 229.
4. Российский статистический ежегодник. 2014: стат. сб. М.: Росстат, 2014. С. 55.
5. Тарр Д. Торговая политика и значение вступления в ВТО для развития России. М.: Весь мир, 2006. С. 306.
6. Горлов С. М. Результаты финансирования и кредитования сельского хозяйства в США // Мир науки, культуры, образования. Горно-Алтайск, 2012. № 4. С. 336.
7. Говядовская О. В. Теория, методология и практика стратегического управления развитием сельского хозяйства. Ставрополь: АГРУС, 2011. С. 278, 389.
8. Бигдай О. Б. Организационно-институциональный механизм государственного регулирования в системе агробизнеса. Ставрополь: АГРУС, 2009. С. 221, 333.

УДК 331.21/.28

Дорошевская Татьяна Александровна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ИННОВАТОРОВ И НОВАТОРОВ В ИННОВАЦИОННЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Статья посвящена вопросам исследования способов и методов стимулирования и мотивации персонала инновационных предприятий. Предлагается инструмент мотивирования материальными стимулами для персонала инновационного предприятия.

Ключевые слова: мотивация, стимул, система оплаты труда, fix-flex система стимулирования, инновационное предприятие, инноваторы, новаторы.

Tatiana Doroshevskaya

IMPROVEMENT OF A TECHNIQUE OF WORK INCENTIVES OF NOVATORS AND INNOVATORS IN THE INNOVATIVE COMPANIES

Article is devoted to questions of research of ways and methods of stimulation and motivation of the personnel of the innovative enterprises. It is offered the instrument of motivation by material incentives for the personnel of the innovative enterprise.

Key words: motivation, incentive, system of compensation, fix-flex system of stimulation, innovative enterprise, innovators, novators.

Основная цель экономиста и собственника предприятия в вопросах стимулирования труда персонала – это создать условия, при которых люди будут работать с полной отдачей и генерировать максимально возможно прибыли. Для инновационных предприятий проблемность стимулирования лишь на 50 % совпадает с классическим предприятием.

Так, в классическом подходе к стимулированию персонала, по Ф. Тейлору, А. Файоллю, Г. Форду и другим теоретикам и практикам, основным мотивом «экономических» людей работать с полной отдачей может быть только собственный резон (выгода) работника и в первую очередь это деньги – стимул, зарплата [1, 2]. В то время как самые различные факторы, такие как, например: профессиональный интерес, возможности самореализации, карьерный рост, оценка и одобрение их работы, хороший руководитель и микроклимат в коллективе, стабильность и многое другое – второстепенны.

Данный подход в стимулировании персонала инновационных предприятий касается лишь инноваторов, которые доводят инновацию до продаж. Но есть исключение в стимулировании персонала для инновационных предприятий – это сами новаторы.

При измерении творческого труда чисто нормативный подход не выработан до сих пор в силу совершенно иных значимых критериев этого вида труда: способностей и в значительной степени творческих возможностей человека, а также таких его нравственных характеристик, как трудолюбие, прилежание, аккуратность, внимательность и т. п., которые практически невозможно оценить количественно, т. е. пронормировать [3]. Среди всех вышеназванных факторов стимулирования работы инноваторов для новаторов длительное время будет присутствовать такой малоизученный фактор-стимул, как научный поиск (самодвижущийся стимул) [4].

Мотивирование стимулом – это процесс воздействия на человека, за счет рационально подобранных стимулов, целью которых является побуждение его к конкретным действиям и пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование стимулом представляет собой один из важнейших способов управления человеком. Успешность мотивирования в значительной степени определяет эффективность управления.

Существует значительное множество моделей мотивирования работника стимулами, предложенных такими учеными, как А. Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг, В. Врум, Л. Портер – Э. Лоулер, Л. С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов, Дуглас Макгрегор, Уильям Оучи, Дж. О’Шонесси и многие другие. Обобщая опыт известных исследователей, сформулируем понятие мотивации стимулом как совокупность «потенциальных сил стимулов», побуждающих человека осуществлять профессиональную деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей.

Большой интерес представляет вопрос взаимодействия «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Мотивы, возникающие как при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и при их открытом взаимодействии, оказывают существенное влияние на деятельность человека.

Сталкиваясь с задачей, человек порождает мотивы, в этом случае мотивацию называют «внутренней». Стремление новатора к достижению конкретного результата, к познанию, к научному достижению и т. д. является примером такой мотивации. В свою очередь, внешняя среда также побуждает человека к решению задачи, такую мотивацию можно назвать «внешней». В этом качестве выступают процессы мотивирования (плата за работу, распоряжения, правила поведения и т. п.). Зачастую «внутренняя» и «внешняя» мотивация находятся в тесной взаимосвязи, поэтому на практике сложно провести между ними четкие границы. Мотив может быть одновременно порожден различными системами мотивации. Управление инновационным персоналом должно опираться на «внешний» тип мотивации, но также необходимо принимать во внимание возникновение «внутренней» мотивации.

Стоит отметить отсутствие прямой зависимости между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности, что является серьезной управленческой проблемой. Как же тогда оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять?

Как правило, решение подобной проблемы носит ситуационный характер. Менеджер инновационного предприятия должен осознавать данную проблему и понимать, что в руководимом им коллективе и ее решение может являться неочевидным.

На смену концепции «человека экономического» пришла другая, которая серьезно влияет на построение системы стимулирования персонала – концепция «человека социального». Она базируется на теории человеческих отношений (Э. Мэйо), в рамках которой целью стимулирования является вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность (групповые и коллективные премиальные системы) и «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работ; поддержание удовлетворенности трудом; усиление роли нематериальных стимулов; поощрение сотрудничества, лояльности, инициативности, учет трудового стажа. Работник как «человек социальный» стимулируется главным образом не столько величиной зарплаты и других стимулов, сколько особым доверием к работающему человеку [5].

На современном этапе учеными и практиками выработаны подходы к мотивированию персонала материальными стимулами. Согласно данным подходам к мотивации, стимулирование сводится в основном к материально-денежным вознаграждениям, и в управленческом отношении они представляют собою манипулирование различного рода формами и системами заработной платы (тарифная, бестарифная, сдельная, повременная, премиальная, аккордная, комиссионная, плавающие оклады и т. п.). То есть целью современного менеджмента является стимулирование «человека экономического» и формирование связи между количественными и качественными показателями труда и количественно-временными характеристиками вознаграждения за выполненный труд.

В связи с этим, чем точнее будет установлена зависимость между качественно-количественными показателями труда и формами вознаграждения, тем эффективнее будет действовать система стимулирования. Достаточно верно отражает данную взаимосвязь широко известная так называемая сегодня система оплаты труда «фикс-флекс». Материальная мотивация которой состоит из фиксированной части «фикс» и переменной части «флекс» [6].

Рассмотрим мотивацию стимулами инноваторов. Среди них на сегодня выделяется фиксированная (fix) зарплата. В данную категорию входит фиксированная часть выплат, которая устанавливается для сотрудников. За эти фиксированные выплаты сотрудник и обязуется заниматься указанной работой. Важно различать, что фиксированная зарплата заставляет человека исполнять свои обязанности, но не способна гарантировать его желание делать это. Также на сегодня успешно применяется Flex-зарплата – гибкая часть зарплаты. Она заключается в выплате зарплаты с учетом процента выполненной работы. В том числе могут выплачиваться проценты от доходов предприятия либо количества продаж. Бонусы и премии для сотрудников, как правило, – в конце месяца. Выплата премий производится за определенные достижения, выполнение поставленных целей и пр. Главное условие: необходима прозрачная переменная часть, принцип формирования которой будет ясен сотрудникам. Оптимальный вариант – это когда сотруднику с первых дней на рабочем месте становится понятно, что его суммарный доход будет зависеть от его действий и достижения предприятием определенных целей. Остается главная проблема: как ранжировать персонал инноваторов («продавцов». – Авт.) при использовании материальной мотивации.

Первый уровень сотрудников инновационного предприятия – так называемый младший обслуживающий персонал, от которых никаким образом не зависят продажи. Им просто выплачивается оклад по тарифной сетке согласно присвоенному разряду за проделанный объем работы (время и объем труда или услуг). Второй уровень – сотрудники среднего звена: дизайнеры, логисты и работники клиентского сервиса, службы поддержки и пр. Для этих сотрудников можно предусмотреть небольшой процент с итоговой за истекший период прибыли, поскольку их работа тоже в определенной мере влияет на лояльность покупателей и развивает нишу рынка данного предприятия.

Отразим систему мотивации стимулом для инноваторов инновационного предприятия в таблице.

Таблица

**Система мотивации инноваторов инновационного предприятия
(ЗП – зарплата сотрудника уровня за период, тыс. руб.)**

Тип мотивации	Fix зарплата	Flex зарплата
Прогрессивная шкала мотивации	Первый уровень сотрудников	
	FIX 30 % от ЗП если совокупный доход менеджера будет составлять около 60 тыс. руб., то фиксированная часть зп будет 20 тыс. руб.	FLEX 70 % от ЗП 4 % – с продаж до порога в 100 тыс. руб. прибыли; 7 % – от 100 до 200/300 тыс. руб.; 10 % – от 300 тыс. руб. прибыли.
Фиксированная система мотивации с градацией по продукту	Второй уровень сотрудников	
	FIX 50–60 % (от ЗП) Данная система мотивации подходит в основном для предприятий, где стоимость товара или услуги превышает 500 000 руб. Цикл сделки начинается от 1 месяца и может растягиваться до 1 года (тендерная или конкурсная основа принятия решений на предприятиях).	FLEX 2–7 % (от сделки) За счет солидной фиксированной части менеджер чувствует себя более стабильно, но при этом очень заинтересован в продаже, так как даже маленький % от большой суммы сделки будет ощутимой прибавкой к ЗП.
Фиксированная система мотивации с градацией по продукту	Третий уровень сотрудников	
	FIX 0 % Данная система подходит для стартапов и предприятий, продающих высоко маржинальный продукт или услугу.	FLEX 10–40 % (от сделки) Стоит учитывать, что возрастная категория менеджеров, готовых работать по такой системе – от 17 до 24 лет. В основном – без опыта продаж.
Индивидуальная система мотивации (для руководителей)	Четвертый уровень сотрудников	
	FIX 70–80 % от совокупного дохода за период, но не ниже 70–100 тыс. руб.	FLEX 10–30 % от чистой прибыли за период

Третий уровень – люди, занимающиеся продажами, так называемые инноваторы. Это менеджеры продаж, коммивояжеры, частные представители данного предприятия (мерчендайзеры) и отдельно нанятые сотрудники других компаний в которых есть точки продаж.

Они занимаются непосредственными продажами или представительством инновационной продукции, добиваясь прибыли для предприятия. Им следует устанавливать средний процент выплат порядка 8–10 % с итоговой прибыли предприятия.

Четвертый уровень – руководители отделов продаж. Получают сравнительно низкий оклад, но рассчитывают на большой процент. Хотя процент может быть установлен меньше, чем у продавцов, например 5 %. Но ведь в подчинении руководителя не один продавец, а пять или больше сотрудников – их результаты будут суммироваться. Поэтому берется процент от общего количества продаж своего отдела.

Важно различать, что для четвертого уровня самый важный отчетный экономический показатель – это динамика продаж за период. Этот показатель отражает динамику изменений доли (ниши) рынка для данного предприятия. Если доля сужается – темп продаж падает, если растёт, то наоборот увеличивается.

В общем виде итоговый инструмент мотивирования материальными стимулами для персонала инновационного предприятия изобразим на рисунке.



Рис. Fix-Флекс методика мотивирования для инноваторов и новаторов инновационного предприятия

Однако мотивацию новаторов рассмотрим отдельно как особо значимый объект в следующей части данного экономического исследования.

Литература

1. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях / пер. с нем. Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. 144 с.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб.: Питер, 2003. 352 с.
3. Федченко А. А., Одегов Ю. Г. Оплата труда и доходы работников: учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. 552 с.
4. Милкович Дж. Т., Ньюман Дж. М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / пер. с англ. М.: Вершина, 2005. 760 с.
5. Чертков Ю. Материальная мотивация: «фикс» и «флекс» [Электронный ресурс]. URL: <http://amm.net.ua/materialnaya-motivaciya-fiks-i-fleks.html>