

## МОТИВАЦИОННЫЙ КОНКУРС КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Штрикова Д.Б., Штриков А.Б.

*ФГБОУВПО «Самарский государственный технический университет», Самара, Россия (443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244), e-mail: shtrikovadb@yandex.ru*

В статье рассматривается организация мотивационного конкурса как одного из способов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала. Конкурс тесно связан с непосредственными обязанностями сотрудника и вносит игровой момент в ежедневную трудовую деятельность. В статье описаны цели конкурса, критерии оценки конкурсантов, предполагаемые участники, эксперты, программа, примерные затраты на его реализацию, социальная и экономическая эффективность проекта. Участие сотрудников в профессиональных конкурсах можно рассматривать и как дополнительный стимул к повышению уровня профессиональной деятельности. Особо отмечается, что проведение мотивационных конкурсов эффективно на этапе, когда предприятие уже прошло период формирования и бурного роста. В противном случае элементы соревновательности могут привести к появлению контрпродуктивной конкуренции, сопровождаемой негативными эмоциями, что может вызвать конфликты между сотрудниками и снижение эффективности работы.

Ключевые слова: конкурс, мотивация и стимулирование труда персонала, управление персоналом, социально-экономическая эффективность, критерии оценки конкурса

## MOTIVATIONAL COMPETITION AS INSTRUMENT OF INCREASE OF LABOR PRODUCTIVITY

Shtrikova D. B., Shtrikov A.B.

*Samara state technical university, Samara, Russia (443100, Samara, Molodogvardeyskaya St., 244), shtrikovadb@yandex.ru*

In article the organization of motivational competition as one of ways of improvement of system of motivation and work incentives of the personnel is considered. Competition is closely connected with direct duties of the employee and brings the game moment in everyday work. In article the competition purposes, criterion of an assessment of contestants, alleged participants, experts, the program, approximate costs of its realization, social and economic efficiency of the project are described. Participation of employees in professional competitions can be considered and as additional incentive to increase of level of professional activity. It is especially noted that carrying out motivational competitions effectively at a stage when the enterprise already passed the period of formation and rapid growth. Otherwise elements of a competitive spirit can lead to emergence of the counterproductive competition accompanied with negative emotions, that can cause the conflicts between employees and decrease in overall performance.

Keywords: competition, motivation and work incentives of the personnel, human resource management, social and economic efficiency, criteria of an assessment of competition

Человеческие ресурсы справедливо отнести к основному капиталу организации. В этом уже убедились многие руководители, так как именно сотрудники воплощают в жизнь блестящие идеи, от них зависит имидж компании в глазах клиентов, партнеров и других контактных групп. Грамотно подобранный трудовой коллектив, ставший командой единомышленников, может реализовать стоящие перед компанией амбициозные цели и задачи.

Мотивация персонала находится на перекрестке проблем и достижений организации. В определенной степени, развитие системы мотивации и стимулирования труда персонала приводит к повышению эффективности трудовой деятельности так же, как и

технологическое перевооружение. Надо отметить, что в истории есть примеры, когда высокие результаты достигались не благодаря передовой технологии, а вопреки ей – с помощью эффективно работающей системы нематериального и материального стимулирования. Тем не менее, несмотря на запросы практики, науки еще не разработала целостную концепцию и технологию управления этим процессом. В связи с этим остается актуальным вопрос поиска направлений совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала.

В качестве одного из методов мотивации персонала к эффективному выполнению профессиональных обязанностей можно предложить конкурс на лучший отдел Самарского РНУ филиала ОАО «Приволжскнефтепровод». В конкурсе принимают участие:

- финансовый отдел (бухгалтерия);
- служба охраны труда;
- отдел кадров;
- технический отдел;
- отдел по эксплуатации и хозяйственному обслуживанию зданий и сооружений;
- отдел труда и заработной платы.

Цели проведения конкурса:

- определение отдела Самарского РНУ, который показал наилучшие результаты работы и высокий уровень ее организации;
- мотивация и стимулирование сотрудников Самарского РНУ, участвующих в конкурсе;
- анализ и обобщение положительного опыта работы отделов Самарского РНУ с целью его последующего применения.

Конкурс проводится раз в полгода. Оценка деятельности отделов Самарского РНУ осуществляется за прошедшие полгода.

Материалы по организации проведения конкурса и подготовке заседания конкурсной комиссии готовятся отделом кадров Самарского РНУ.

Для организации и проведения конкурса и подведения его итогов создается комиссия, состав которой утверждается приказом Самарского РНУ.

Начальники отделов предоставляют информацию в виде справки о деятельности отделов на имя председателя комиссии.

Критерии оценки конкурсантов:

- порядок на рабочем месте и во всех кабинетах отдела;
- соблюдение сроков выполнения работы всего отдела;
- отсутствие опозданий и уходов во время рабочего процесса;

- отсутствие жалоб на организацию работы всего отдела (не задерживает работу других отделов, сотрудничает с ними);

- результаты прохождения аттестации;

- наличие благодарностей у отдела;

- участие сотрудников отдела в общественной жизни Самарского РНУ;

- отсутствие дисциплинарных взысканий на сотрудников отдела.

Анализ представленных материалов и предварительная оценка деятельности отделов Самарского РНУ для определения победителей конкурса осуществляется комиссией. Сведения, которые указаны в представлениях, формируются в сводную таблицу результатов деятельности отделов.

В целях выявления мнения заместителей начальника Самарского РНУ, начальников структурных подразделений ОАО «Приволжскнефтепровод» о лучшем отделе Самарского РНУ, вышеуказанным лицам передается сводная таблица результатов деятельности отделов и листы опроса. Работа отделов рассматривается с помощью заполнения листа опроса по пятибалльной системе по таким критериям:

- оценка работы отдела на основании той информации, которая упомянута в сводной таблице результатов работы отделов;

- формирование работы отдела;

- индивидуальные качества руководителя отдела;

- дополнительная информация (может быть указана иная информация, положительно характеризующая начальника или работу всего отдела в целом).

При этом начальники структурных подразделений ОАО «Приволжскнефтепровод» оценивают работу отделов только на основании критериев, которые входят в сферу их полномочий.

Начальник отдела не должен оценивать работу отдела, которым он руководит.

Опросные листы отдаются комиссии. Участниками комиссии подсчитывается общее количество баллов по каждому отделу. По итогам подсчетов определяется победитель конкурса.

Затраты, сопутствующие реализации проекта по совершенствованию мотивации персонала (конкурс) представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

Затраты на реализацию конкурса

| Элементы затрат | Допущения | Среднесписочная численность сотрудников в отделе | Общая премиальная сумма выплат на отдел | Сумма поощрения на 1 сотрудника |
|-----------------|-----------|--|---|---------------------------------|
|-----------------|-----------|--|---|---------------------------------|

|   |  |    |       |      |
|---|--|----|-------|------|
| 1.Проведение конкурса на «Лучший отдел» | Оценка деятельности отделов осуществляется 1 раз в полгода | 10 | 70000 | 7000 |
|---|--|----|-------|------|

При оценке деятельности отделов Самарского РНУ решающим значением обладает оценка деятельности начальником Управления и его заместителей.

Победители конкурса награждаются дипломом «Лучший отдел» Самарского РНУ с выплатой единовременного денежного вознаграждения из расчета 10% от оклада сотрудника.

Чтобы не допустить в дальнейшем развития «профессионального выгорания» сотрудников Самарского РНУ филиала ОАО «Приволжскнефтепровод», проводится тренинг, в результате которого участники научатся:

- диагностировать профессиональное выгорание у сотрудников и принимать экстренные меры по их устранению;
- разрабатывать программы профилактики «профессионального выгорания»;
- работать над профилактикой деструктивных конфликтов в коллективе;
- методам повышения лояльности сотрудников к компании;
- повышать производительность труда персонала;
- работать над формированием верного представления о предстоящих реформах в организации;

Критерии эффективности тренинга:

- рост производительности труда;
- уменьшение уровня конфликтности при работе с критикой и возражениями;
- формирование умения анализировать причины и последствия собственного поведения;
- снижение уровня эмоциональной нестабильности;

Методология тренинга: работа с методиками измерения профессионального выгорания; изучение программ профилактики конфликтов, стрессов и профессионального выгорания; обмен опытом среди участников; мини - лекции автора тренинга; деловые игры; разбор кейсов; практические групповые задания по отработке навыков управления профессиональным выгоранием сотрудников; видео-тренинг.

Темы тренинга.

1 блок. Как и почему выгорают специалисты?

2 блок. Профилактика профессионального выгорания в системе управления персоналом.

3 блок. Управление стрессами и конфликтами в организации [1].

Затраты на организацию тренинга представлены в таблице 2.

**Таблица 2**

Затраты, сопутствующие реализации проекта по совершенствованию мотивации персонала (тренинг)

| Элементы затрат   | Допущения   | Количество сотрудников, участвующих в тренинге, чел. | Затраты на тренинг, руб. |
|---|---|--|--------------------------|
| Посещение тренинга на тему «Профилактика и управление профессиональным выгоранием сотрудников». | Двухдневный тренинг посещают линейные и функциональные руководители предприятия | 20   | 100000                   |

Конкурсы тесно связаны с непосредственными обязанностями сотрудника и вносят игровой момент в ежедневную трудовую деятельность. Участие сотрудников в профессиональных конкурсах можно рассматривать и как дополнительный стимул к повышению уровня профессиональной деятельности.

Подобные мотивационные конкурсы эффективны на определенном этапе развития компании — этапе стабильности, когда организация уже прошла период становления и бурного роста, в ней сложилась позитивная корпоративная культура. В противном случае элементы соревновательности нередко приводят к появлению нездоровой конкуренции, сопровождаемой негативными эмоциями, — завистью и агрессией, что может вызвать конфликты между сотрудниками и снижение эффективности работы [2].

Социальную эффективность проекта представим в разрезе взаимосвязанных элементов системы управления персоналом.

Подсистема планирования и маркетинга персонала:

- максимальное использование потенциала сотрудников;
- обеспечение стабильности персонала;
- снижение негативных последствий высвобождения работников;
- формирование благоприятного имиджа компании [4].

Подсистема трудовых отношений:

- своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- формирование и развитие организационной культуры;
- обеспечение согласованности целей сотрудников и администрации при построении системы мотивации и стимулирования персонала;

- формирование механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений.

Подсистема социального развития:

- создание благоприятного социально-психологического климата;
- формирование механизма обратной связи с работниками;
- обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в период экономического кризиса;
- создание возможностей общения вне работы и участия в общественной жизни.

Подсистема развития организационных структур управления:

- обеспечение возможности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменений внешней среды и в условиях кризиса;
- обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением целей и задач;
- обеспечение четкого определения прав и обязанностей сотрудников.

Подсистема правового обеспечения:

- соответствие кадровых решений требованиям трудового законодательства;
- повышение обоснованности кадровых решений;
- обеспечение правовой защиты работников [3].

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий надо рассмотреть подробнее затраты на процедуру подбора нового специалиста (расчеты носят приблизительный характер) (табл. 3).

**Таблица 3**

Затраты, сопутствующие процедуре подбора нового специалиста

| 1. Увольнение                                  |  |             |
|--|--|-------------|
| Элементы затрат                                | Допущения  | Сумма, руб. |
| 1. Время, потраченное на обсуждение увольнения | 1 час времени увольняющегося, 1 час – руководителя подразделения и специалиста отдела кадров | 109         |
| 2. Документальное оформление увольнения        | 1 час специалиста учета персонала и администрирования штатных расписаний                     | 104         |
| Итого:   | в расчете на 1 чел.  | 213         |
| Итого:   | в расчете на 300 чел.  | 63900       |
| 2. Наем нового работника                       |  |             |
| 1. Размещение вакансий                         | на 3-х сайтах по одной вакансии по 10 минут  | 30          |
| 2. Обработка резюме кандидатов                 | 5 минут на одно резюме (12 резюме в час)   | 57          |
| 3. Собеседование                               | 20 минут на кандидата  | 35          |

|   |  |        |
|---|--|--------|
| 4. Оформление личного дела, внесение данных в информационно-учетную систему | 1 час специалиста учета персонала и администрирования штатных расписаний | 57     |
| Итого:  | в расчете на 1 чел.  | 179    |
| Итого:  | в расчете на 300 чел.  | 53700  |
| 3. Обучение   |  |        |
| 1. Формальное обучение  | 100 академических часов за 10 дней по одной программе                    | 1000   |
| 2. Обучение на рабочем месте  | 1 час руководителя подразделения в течение трех месяцев                  | 1000   |
| 3. Дополнительная нагрузка коллег   | 30 минут в течение трех месяцев  | 100    |
| Итого:  | в расчете на 1 чел.  | 2100   |
| Итого:  | в расчете на 300 чел.  | 630000 |
| Всего по статьям:   | в расчете на 300 чел.  | 747600 |

Стоимость всего цикла от увольнения до обучения нового специалиста в расчете на 300 чел. составила 747600 руб. (63900 руб. + 53700 руб. + 630000 руб.).

Всего сумма затрат на проведение конкурса и тренинга в расчете на 300 человек равна 90000 руб.

После внедрения данных мероприятий процент текучести кадров упадет до 5%.

Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров:

$$\text{Эт} = \text{Зн} \times \text{P}(\text{Кт1} - \text{Кт2}) \quad (1)$$

$$\text{где } \text{Зн} = \frac{\text{Зоб}}{\text{Рот}} \quad (2)$$

$\text{Зн}$  – затраты на новичка;

$\text{Зоб}$  – затраты на обучение персонала;

$\text{Рот}$  – количество отобранных сотрудников;

$\text{P}$  – среднесписочная численность работников;

$\text{Кт}_{1,2}$  – коэффициенты текучести соответственно до внедрения мероприятий и после.

$\text{Эт} = 812700$ , так как затраты на подбор персонала равны 747600 руб., затраты на проведение конкурса на «Лучший отдел» два раза в год составляют 70000 руб., затраты на проведение тренинга один раз в год составляют 100000 руб.

$70000 + 100000 = 170000$  руб., то общий эффект будет равен:

$\text{Э} = \text{Эт} - \text{З}$ , где  $\text{З}$  – годовые затраты на проведение предложенных мероприятий.

$\text{Э} = 642700$  рублей.

Экономия предприятия от внедрения предложенных мероприятий составит 642700 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод, что проведение предложенных мероприятий благоприятно скажется на мотивации сотрудников, снизит текучесть кадров и риск развития «профессионального выгорания» сотрудников, и предприятие сэкономит 722700 рублей.

При разработке мотивационных конкурсов всегда нужно помнить о том, что система должна позволить рационально балансировать уровни стимулирования для различных должностей, охватывать все уровни компании, все должности и иметь единые принципы построения для всех, при этом сохраняя общую структуру системы и, безусловно, поддерживая стратегию и цели компании.

### Список литературы

1. Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б. Профилактика профессионального стресса в организации. – Самара: СамГТУ, 2012. – 178с.
2. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // "Кадровик. Кадровый менеджмент". – 2010. - N 12.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. – М., 2011. – 315 с.
4. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2012.
5. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

### Рецензенты:

Гагаринская Г.П., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления организацией ФГБОУ ВПО Самарский государственный технический университет, г. Самара;

Косякова И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой национальной и мировой экономики ФГБОУ ВПО Самарский государственный технический университет, г. Самара.