

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ОПТИМИЗАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2009 Е.А. Кузнецова*

Ключевые слова: система мотивации, заработная плата, стимулирование, оплата труда, компенсационный пакет, нематериальная мотивация, потребность, реформирование, персонал, компенсационная политика.

Рассматриваются базовые компоненты мотивационной системы: материальное и нематериальное стимулирование; анализируются первостепенные моменты модернизации системы в рамках реформирования деятельности предприятия; определяется круг основных задач, требующих решения при осуществлении реорганизации и оптимизации системы воздействия на персонал; излагаются основные подходы, применяемые при построении мотивационных систем, оценке результативности ее функционирования.

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются наиболее актуальными вопросами независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом. От четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.

Актуальность проблем мотивации не опаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности¹.

Любой руководитель организации на своем опыте знает, что для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Что для этого нужно сделать? Какие условия труда создать, какое денежное вознаграждение платить работникам? Как поощрять и стимулировать эффективный труд персонала? - все

эти вопросы относятся к системе управления трудовой мотивацией работников.

Особенно актуально подобные вопросы звучат в период реформирования предприятия, когда все внимание руководителя должно быть максимально направлено на грамотную организацию работы сотрудников в новых для них условиях. Это обуславливается тем, что при недостатке внимания, при использовании устаревших подходов к стимулированию труда, процесс реформирования предприятия, направленный на поддержание его положения на рынке, может обернуться для него полнейшим крахом деятельности.

Реформирование деятельности предприятия на том этапе, на котором находится сейчас экономика России, не является неожиданным явлением. На данный момент при достаточно активном развитии всех отраслей деятельности и усилении конкуренции между предприятиями, каждый руководитель старается обеспечить наиболее выгодное положение вверенной ему организации в своей отрасли, постепенно подстраиваясь под те условия, которые ему диктует рынок. В большинстве случаев подобные действия оказывают неблагоприятное влияние на сотрудников компании, которые, иногда просто не готовы к кардинальным переменам, зачастую, в короткие сроки.

Последствием этого процесса могут быть как множество стрессовых ситуаций, так и большая текучесть кадров. Последнее вызывается как действиями со стороны самой компании,

* Кузнецова Екатерина Андреевна, соискатель, Нижегородский государственный университет им. Лобачевского. E-mail: nauka@sseu.ru.

которая не может держать в своем штате не соответствующих новым требованиям сотрудников, так и самими сотрудниками, которые не могут работать в новых условиях. Результатом этого процесса становятся значительные материальные затраты на поиск новых кадров и их адаптацию в новом коллективе.

Достаточно большое количество руководителей компаний в процессе преобразования предприятия и переходе его на новый уровень развития сталкиваются с подобными проблемами, хотя избежать их можно, если при построении системы развития компании на любой временной период принимать во внимание работающих в ней персонал.

Каким факторам при работе с кадровым составом стоит уделить наибольшее внимание при реформировании предприятия? Что может помочь при разработке системы работы с персоналом в переходный период?

Одним из основных инструментов при осуществлении работы подобного рода является система мотивации, действующая на предприятии, но, как и основной комплекс управленческих решений, претерпевающий изменения, она должна также быть подвержена соответствующей модернизации.

Рассмотрим подробнее основные элементы, которые используются для построения мотивационной системы и как они могут быть преобразованы, следуя изменяющейся политике предприятия.

Как правило, в каждой компании с грамотной системой организации существуют определенные инструменты, позволяющие не только удерживать и привлекать к работе в организации высоко квалифицированных работников, но и повышать производительность труда в целом. Одним из основных факторов, позволяющих добиться подобных результатов, является заработная плата.

Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому система оплаты труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют

последней контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников. Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации.

Создание системы оплаты и стимулирования труда для любой организации - очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.

В рыночной экономике центральное место в отношениях работник - предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. В соответствии с современными представлениями внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

Внутреннее же удовлетворение работника напрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

Компенсационная политика - это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда возможно оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то речь идет о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации.

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые

расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилем личностной и профессиональной самореализации.

На этапе реформирования предприятия необходимо разработать эффективную систему компенсаций, которая должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

Осуществляя моделирование компенсационного пакета руководитель должен следовать следующим общим правилам:

1. Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации.

2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации.

3. Новая система компенсации, с одной стороны не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но с другой стороны не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

Многим предприятиям присуща система заработной платы настроенная на конечный результат - это либо сдельная оплата труда, либо твердый оклад. Иногда, существует надбавка в виде комиссионного процента. Зачастую отсутствуют ясные и понятные принципы в зарплатной политике. Как следствие, компания постепенно утрачивает свои позиции на рынке и теряет квалифицированные кадры.

При реформировании компании данные мероприятия являются особенно актуальны-

ми, т.к. они позволяют не только выявить недостатки существующей системы заработной платы, но и провести диагностику потребностей работников для использования полученных данных для модифицирования существующей системы мотивации.

Любые изменения, дополнения и реорганизации системы денежного вознаграждения должны соответствовать провозглашенным принципам: миссии компании, корпоративному кодексу и т.д.

Заработная плата и все, что связано с оплатой труда, принято относить к материальной стороне мотивации. Рассмотрим применение факторов нематериальной составляющей мотивационной системы.

В современных условиях факторы нематериальной мотивации стали играть огромную роль и, зачастую, обеспечивают гораздо более эффективное влияние на стремление сотрудников к повышению результатов труда, что является немаловажным в процессе реформирования предприятия. Но стоит так же оговориться, что любое моральное поощрение так или иначе связано с материальным вознаграждением, но только в косвенной форме.

Сложность нематериальной стимуляции заключается в том, что ее методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника, т.к. в основе мотива труда у каждого человека лежат абсолютно непредсказуемые принципы.

Однако если попытаться максимально обобщить опыт нематериального стимулирования, то можно составить своеобразный "оптимальный портфель" методов морально-психологического воздействия на личность работника. Сюда могут входить: климат в коллективе, признание в заслугах и обратная связь, социальные контакты, достижения, власть и влияние, самосовершенствование, интересная и полезная работа, комфортные физические условия и многое другое.

Если предложить этот набор методов на конкретную организацию, то его содержание, естественно, потребует дополнения. Корректировка может быть произведена с помощью анкетирования среди сотрудников и составления на основе результатов мотивационных рычагов, но не для всей организации в целом, а для каждого подразделения в отдельности. Естественно, что подобные изменения должны не выходить за рамки основ-

ных направлений присутствующих в системе мотивации компании.

Как правило, моральные потребности работников медленно меняются во времени и при построении мотивационной системы руководство склонно пропускать какие-либо факторы мотивации, требующие больших материальных и эмоциональных затрат руководителя. Ситуация должна быть в корне изменена при намечающихся преобразованиях в организации. Должен быть разработан практически индивидуальный подход к каждому из сотрудников или набор мотивационных рычагов максимально приближенный к потребностям большинства. Тем более, если эти преобразования потребуют максимальной отдачи от каждого работника.

При внедрении любых нововведений каждый руководитель должен помнить, что далеко не каждый сотрудник может быть психологически и физически подготовлен к переменам. Стресс, вызванный резким переходом к новой системе работы, может пагубно повлиять не только на производительность, но и на здоровье работника. Поэтому, излишним будет организация мест отдыха и психологической разгрузки, для снятия внутреннего напряжения.

Стоит отметить, что результаты перехода во многом зависят от степени разработанности функционирующей системы, ее соответствия персоналу и этапу развития организации. При наличии "заброшенности" системы мотивации речь может идти о ее полнейшей постройке, но не о модернизации и реформировании. В целях избежания подобных ситуаций может быть предложен подход пошагового реформирования системы, не зависимо от грядущих перемен в рамках компании.

В зависимости от множества факторов, присущих конкретно взятой организации, определяется момент времени, который является наиболее оптимальным для проведения реорганизации системы мотивации персонала. Анализ существующих подходов к построению мотивационных систем показал, что при всем разнообразии наиболее часто в практике управления персоналом применяются: системный подход; метод аналогии; метод подобия; метод респондирования; аналитический метод. Каждый из приведенных методов имеет свою сферу применения.

Для получения результативных данных анализа о работе системы мотивации немаловажным является определение того, какие из элементов системы существуют, а какие отсутствуют, какие из присутствующих элементов обладают высоким качеством, а какие низким. Также необходимо определить, насколько качественно выделенные элементы выполняют свои функции и способствуют достижению высоких результатов мотивационной системы, какие связи между элементами существуют и насколько полно реализуются существующие связи.

Целью анализа является выявление недостатков действующей системы мотивации персонала и, как следствие этого, ее целенаправленное исправление и целостное формирование - от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

При проведении анализа результативности системы мотивации может быть использован многофакторный анализ, где в качестве параметров, оказывающих воздействие на результаты работы системы мотивации, выступают усредненные оценки основных действующих элементов системы мотивации. Данные элементы, в свою очередь, включаются в систему, опираясь на специфику труда в конкретно рассматриваемой компании.

Для проведения качественного анализа значимости выделенных компонентов системы мотивации может быть использован метод экспертных оценок. Результатом анализа является сопоставление полученных результатов опроса с действующей системой и модернизирование ее в соответствии с полученными результатами.

Для подведения итога всему выше сказанному, хотелось бы отметить следующее. Мировая практика изучения явления мотивации породила множество теорий определяющих потребности и мотивы деятельности человека. Наиболее выдающимися являются труды Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда, Фредерика Герцберга, Портера-Лоулера. Эти теории не теряют своей актуальности и в наши дни, за исключением только того, что используются они, как правило, в комплексе, а не поодиночке. Грамотный подход к управлению персоналом и построение мотивационной системы, кото-

рая поможет достигнуть посредством персонала цели максимально соответствующей требованиям организации - основная задача любого руководителя на любом из уровней организационной иерархии.

При реорганизации и реформировании предприятия данная задача принимает особое значение и для безболезненного перехода от одной системы работы к другой у компании должны существовать определенные пути постепенной реорганизации мотивационной системы. Для этого стоит периодически произ-

водить оценку степени удовлетворенности персонала условиями труда, выявлять ошибки и просчеты, возникновение новых потребностей, а в последствии перестраивать систему мотивации персонала в соответствии с результатами и возможностями компании.

¹ См.: *Аширов Д.А.* Управление персоналом. М., 2003. 135 с.; *Травин В.В.* Основы кадрового менеджмента. М., 1995. 332 с.; *Шаховская Л.С.* Мотивация труда в переходной экономике: монография / Науч. ред. С.А. Ленская. Волгоград, 1995. 184 с.

Поступила в редакцию 28.04.2009 г.