

УДК 331.101.3

Е.А. Солощенко, В.М. Саклаков**ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ: ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ И ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ**

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом организации. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психо-логические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а следовательно, стимулирование и мотивация работников.

Ключевые слова: *стимулирование, мотивация, производительность труда.*

Очевидно, что цели организации существенно отличаются от целей ее работников. Соответственно возникает проблема: каким образом «заставить» работников эффективно трудиться в этой организации? Для этого следует цели организации и сотрудников совместить. Именно этому и служат теории мотивации труда. Известный теоретик менеджмента П. Друкер утверждает: «Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним, как к индивидам» [1].

В России мотивации и стимулированию работников уделяют достаточно много внимания, создавая в некоторых компаниях специальные отделы по исследованию мотивирующих факторов. Проводились анкетирования, тесты, различные опросы – все ради выявления потребностей работников, а также их основных мотиваторов.

Для большинства людей все же до сих пор основным мотиватором являются деньги. Одним они необходимы для удовлетворения первичных потребностей, другие удовлетворяют потребности в уважении и признании (например, высокая заработная плата для некоторых является показателем положения индивида в обществе).

Однако и здесь существуют проблемы. Начнем с цифр. 95% сотрудников современной компании не знают ее стратегии. Остальные не понимают ее или знают и понимают, но не принимают [2].

А между тем основными принципами создания эффективной системы мотивации являются именно ее простота, понятность и принятие ее сотрудниками.

В современной ситуации российские предприятия плавно выходят из кризиса, однако еще рано списывать со счетов всевозможные кризисные явления, которые грозят им не только финансовыми проблемами и утратой

своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно.

Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает решение двух основных задач: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других. В какую группу попадет каждый сотрудник – «удерживаемых» или «увольняемых», зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Успешное решение указанных задач требует разработки и реализации комплекса мер, направленных:

- на обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;

- мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

Честная, без прикрас, информация о текущей ситуации в компании и планах выхода из кризиса, доведенная до персонала, может повысить степень лояльности работников и способствовать росту производительности труда. Осведомленность работников о делах компании и осознание своей роли в ней способствуют росту доверия к руководству и, следовательно, большей поддержке антикризисных мер. Напротив, утаивание информации ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

Поэтому одним из разделов антикризисной программы является разъяснительная работа с персоналом, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать [3]:

- характеристику ситуации, в которой находится компания;

- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;

- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;

- программу вывода компании из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Перед разговором важно правильно определить целевую группу. Вряд ли получится разъяснить рабочему, например фрезеровщику, причины кризиса и стратегические планы.

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к менеджменту компании. В противном случае реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является специальная программа оплаты труда и стимулирования, разработанная на основе дифференцированного подхода к различным категориям и группам персонала.

Для мотивации наиболее значимых сотрудников часто требуется введение дополнительных выплат за выполнение задач в рамках антикризисной программы. Формирование списка таких сотрудников начинается обычно с

производственных подразделений, а готовые списки обязательно согласуются с генеральным директором, руководителями производств и цехов.

Итак, с какими же проблемами сталкиваются российские предприятия? Какие условия способствуют проявлению инициативности сотрудников? Ответим на эти вопросы по порядку.

Проблемы у предприятий могут быть следующего характера:

- снижение объема продаж в условиях возросшего уровня конкуренции и падения покупательского спроса;
- острая нехватка оборотных средств;
- большая кредиторская задолженность, в том числе и по зарплате;
- низкий уровень качества персонала и продолжающийся отток квалифицированных работников;
- возможно также тяжелое бремя «социалки»: ДК, медсанчасти, общежития, пионерские лагеря, санатории-профилактории и т.д.

Поэтому двумя первостепенными задачами будут:

- поиск внутри и привлечение извне «правильных» управленцев (работоспособных, с системным мышлением, опытом, современными знаниями);
- разработка и внедрение комплекса мероприятий по доведению информации о реорганизации до каждого рабочего места.

Мы вполне согласны с выводами Дарьи Громовой, представленными в статье «Мотивация персонала в условиях антикризисного управления и реструктуризации» [4]:

- Острый кризис заставляет нас мотивировать только тех, кто способен дать быстрый результат.
- В процессе антикризисного управления замотивировать людей можно только с помощью денег.
- Для успешного проведения такой реструктуризации необходимо заинтересовать топ-менеджеров перспективами нового бизнеса и обозначить их роль в построении и результатах этого бизнеса.
- В процесс реструктуризации нужно вовлечь как можно больше таких людей, которые «болеют» за предприятие и чувствуют свою ответственность за него.

Итак, что же заставляет людей проявлять инициативу? В своей статье «Управление инициативой сотрудников» Надежда Прокофьева выделяет перечень условий, способствующих проявлению инициативности [5]:

- стандартизация алгоритма нововведений;
- стимулирующая система оплаты труда, личная материальная заинтересованность;
- осознание безопасности последствий для сотрудника лично (инициатива не должна быть «наказуемой»);
- разделение функций и командная работа;
- осознание сотрудником общественной пользы выполняемой работы и, как следствие, повышение его личного рейтинга в организации, ощущения собственной значимости;
- наличие знаний и полномочий для реализации инициатив, доверие со стороны руководства к профессионализму сотрудника;
- осознание сотрудником целей, к которым стремится весь коллектив.

Инициативность – это волевое качество, благодаря которому человек действует творчески. Это отвечающая времени и условиям активная и смелая позиция, гибкость действий и поступков человека. Инициативность проявляется осознанно и намеренно, а не под влиянием безотчетного стихийного порыва. Как правило, она связана с напряжением физических и духовных сил того, кто ее проявляет. Возможности же для ее проявления появляются, когда у человека есть внутренний интерес к изменению существующей ситуации к лучшему. Именно руководитель ответственен за создание перечисленных условий внутри организации.

Для этого ему необходимо взять на себя лидерскую роль и квалифицированно, в полной мере выполнять свои управленческие обязанности и функции (таблица).

Функции руководителя

Целеполагающая функция	Определение целей коллектива и средств их достижения
Административно-организационная	Формирование управляющих органов, распределение заданий между подчиненными, согласование их действий и контроль выполнения решений
Экспертная	Консультирование работников
Дисциплинарно-стимулирующая	Оценка качества работы подчиненных, определение поощрений и наказаний
Представительская	Перед внешними организациями
Воспитательно-пропагандистская	Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, развитие способностей и инициативы подчиненных, подбор и расстановка кадров, участие в обучении резерва на выдвижение

Можно предоставить сотрудникам свободу действий в рамках конкретной задачи, ограничив при этом жесткими рамками личной ответственности. Коммуникативный план действий, которого стоит придерживаться, таков [5]:

- 1) идея, предложенная сотрудником;
- 2) его обоснование этой идеи, включающее по возможности прогноз исхода дела в виде расчетов в письменном виде, – своеобразное ТЭО или бизнес-план;
- 3) определение целесообразности и возможности осуществления идеи, ее защита;
- 4) определение сроков реализации проекта;
- 5) определение личной ответственности идеолога в случае отрицательного результата;
- 6) определение вознаграждения в случае положительного результата.

В результате использования этой схемы образуется равноправный и равноответственный тандем «сотрудник – фирма», возникает взаимное доверие, уважение, что на пользу всем и приносит прибыль. Происходит внутренняя «инвестиция», когда фирма вкладывает средства в личный проект сотрудника под реальные гарантии, с обоснованной надеждой на получение прибыли.

При этом инициативность активного сотрудника несколько снижается, становится разумной и целесообразной, направляется им самим в нужное русло. Человек перестает расплываться на бесплодные мечты, концентрируется на поставленной им же самим задаче. Такому сотруднику может быть

предложено возглавить новое направление или принимать участие в его работе. Результат становится выгодным для обеих сторон.

По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40% [6]. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании.

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов» (неожиданных премий), гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу.

Большинство описанных выше ситуаций складывается вследствие ошибок, допущенных на этапе проектирования. Выделим основные причины, по которым на предприятии создаются «проблемные» системы стимулирования:

- а) Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса.
- б) Отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников.
- в) Существенной ошибкой может стать использование экспертных оценок деятельности сотрудников или подразделений, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения.
- г) Планирование, исполнение и контроль показателей эффективности деятельности проводятся подразделениями самостоятельно.
- д) При создании системы стимулирования функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями.
- е) Сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач. Такая ситуация достаточно распространена в торговле, когда в качестве ключевого показателя стимулирования персонала магазина часто используется прибыль.
- ж) Стимулирование проектной деятельности по принципам текущей.

Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуется полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы и что наносимый проблемой ущерб бизнесу соразмерен с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для «пилотного» внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

Литература

1. Энциклопедия cfin.ru/ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/encycl/motivation.shtml>

2. *Захова Т.А.* Как мотивировать сотрудников на достижение стратегии // Управление человеческим персоналом. 2006. № 2.
3. *Черни В.* Как мотивировать персонал в условиях кризиса [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml
4. *Громова Д.* Мотивация персонала в условиях антикризисного управления и реструктуризации/ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2002-2/upr-13.shtml>
5. *Прокофьева Н.* Управление инициативой сотрудников [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/incentivising_employees.shtml
6. *Данилова Е.* Типичные ошибки при создании системы мотивации [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_mistakes.shtml