

СБАЛАНСИРОВАННЫЙ МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Представлен сбалансированный механизм мотивации персонала, основанный на использовании экономических методов определения трудового потенциала человека. Нами рассмотрена методика расчета коэффициента трудового вклада каждого отдельно взятого работника в общий интеграционный процесс производства, а также весомость достижений и упущений в работе персонала. Это дает возможность работодателю определить «эффект фильтрации» информации абсолютных и кумулятивных потерь от недостатков по виновным лицам и посчитать экономический эффект от проделанной работы каждого звена в общей системе управления персоналом. А также позволяет осуществить процесс перепроектирования с действующей системы стимулирования на экономически выгодную систему мотивации персонала в условиях финансового кризиса и сохранить профессиональный кадровый резерв организации.

Ключевые слова: сбалансированный механизм мотивации; вознаграждение работника; финансовая сбалансированность; мотивационные показатели; эффект фильтрации.

Проблема дня

В рыночной экономике на сегодняшний день особо важную роль играет человеческий ресурс, который приводит в движение и организует взаимодействие всех остальных видов ресурсов. Соответственно, для повышения эффективности развития человеческих ресурсов в рыночной экономике можно выделить три основных уровня мотивов. *Первая* группа связана с объяснением и обоснованием выбора индивидом сферы профессиональной и трудовой специализации. *Вторая* группа связана с реализацией индивидом предписанных социальных норм и ценностей. *Третья* группа мотивов связана с обоснованием широкого круга альтернатив. Эти мотивы направлены на оптимизацию жизненного цикла личности в системе многообразных факторов, условий и ситуаций [1].

Во всех случаях руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Сегодня вполне естественным становится следующее утверждение: *для мотивации человеческих ресурсов нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других* [2]. Сказанное подтверждает также и то, как сильно зависит способ мотивации от типа личности, от внутренних установок конкретного индивида, от этапа развития, на котором он находится, и от ситуации, наблюдаемой в организации.

Для выбора нужных средств мотивации руководитель должен использовать методологию интенсивного развития экономики, которая предполагает постоянное использование инновационных подходов к управлению персоналом, направленных на повышение эффективности работы предприятия в целом. Однако внедрение нового всегда связано с сопротивлением, естественно возникающим у персонала, т.к. часто требует коренных изменений, сложившихся экономических отношений, целей и конкретных задач, которые ранее выполнялись без особого творческого подхода. Изменение сложившихся отношений между людьми, прежде всего, связано с новым подходом к мотивации, связанной с более полным использованием их сбалансированного потенциала. Известно, что большинство людей в процессе своей деятельности на предприятии используют не более 20% своего потенциала и находятся в числе достаточно успешных работников. По оценкам зарубежных специалистов, для поддержания своей жизнедеятельности человек использует не более 20% своей потенциальной энергии. В этой связи более эффективные мето-

ды мотивации должны быть направлены на максимальное использование остальных 40% потенциальной энергии человека.

Это обстоятельство обязывает высшее руководство предприятий разрабатывать строго продуманные методы мотивации, захватывающие глубинные интересы человека и отдельного коллектива.

Сбалансированная система мотивации (ССМ) – это оригинальная разработка в духе Balanced Scorecard [3]. Точнее было бы назвать ее сбалансированной системой материального поощрения, ибо моральное поощрение в ССМ рассматривается в меньшей мере. Здесь моральное поощрение скорее искусство, чем наука, тогда как материальное поощрение, наоборот, опирается на каноны экономической и менеджериальной рациональности.

В некоторых организациях меняют настройки системы мотивации раз в квартал или раз в полгода. Любой из видов «балансов» сам по себе решить проблему не может. Более того, полная сбалансированность системы материального поощрения недостижима. Можно лишь попытаться приблизиться к идеалу. Наиболее перспективным является разработка ССМ в рамках сбалансированной системы показателей [4]. Система мотивации в рамках ССП внедряется, как правило, в последнюю очередь. Скорее всего, это происходит в силу известного принципа «не навреди». Несбалансированность мотивационных систем сегодня достаточно велика.

Мотивационная сбалансированность (МС) является более духовной категорией, и ее достижение (приближения к идеалу) значительно сложнее. Идея МС заключается в том, что каждый работник знает, за что работает, и это его вдохновляет. Методологические основы мотивационной сбалансированности основываются, как правило, на следующих принципах [5]:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться объективной оценкой его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и должны быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Фундаментально мотивационная сбалансированность может быть разработана разнообразно на основании следующих элементов управленческих решений [6]:

1. Финансовая сбалансированность балльных систем. Основа ССМ – это балльные, относительные измерители, пропорционально которым делятся фактические маргинальные показатели.

2. Внутренняя балансировка балльной системы. Необходимо балансировка балльной системы по трудоемкости (это мотивационная составляющая ССМ) и по важности (относится к целевой составляющей ССМ).

3. Характеристики качества балльных систем должны быть максимально адекватны и справедливы, хотя полностью объективными они быть не могут. Степень адекватности и справедливости определяет качество балльной системы, ее приемлемость для работников.

4. Мотивационные показатели выбираются на основе ключевых показателей (КПИ) ССП. Либо берутся сами показатели ССП, либо строятся интегральные показатели в виде сверток нескольких показателей ССП [3], либо эти два метода сочетаются. Выбор мотивационных показателей неотделим от целевой сбалансированности.

5. Балльные системы и ССП. Фактический уровень достижения целевых значений мотивационных показателей может быть переведен в балльные оценки, хотя это и не обязательно.

6. Балльные системы и интегральные измерители. Значения нескольких мотивационных показателей могут быть свернуты в один показатель, который обычно именуется интегральным. Это должно быть максимально обосновано с точки зрения теории ценности [5] и сделано на основе принципов объективности, адекватности и справедливости.

7. Вынужденная неполнота бонусной схемы. Вся сбалансированная система мотивации не может быть бонусной. Сохранение бонусов может быть оправдано действующими контрактами, привычностью этой формы мотивации, участием работников в проектах (мотивация в проектах, как правило, не может быть привязана к основной системе вознаграждений в организации). Бонусная схема в ССМ дополняется балльной системой и финансовой сбалансированностью.

8. Значимость мотивации может достигаться по системе «рыночный уровень оплаты труда плюс», при которой поощрения и наказания отталкиваются от рыночного уровня оплаты труда каждого ключевого специалиста. При приемлемой степени выполнения целей организации в целом фактический маргинальный показатель должен превышать суммарный рыночный уровень оплаты труда персонала организации.

9. Мотивация работника и подразделения в целом осуществляется только на основании контролируемых ими показателей. В частности, премирование производственных рабочих в зависимости от размеров прибыли организации не имеет ничего общего с мотивационной сбалансированностью. В ССМ это имеет опосредованное отношение только к достижению целей финансовой сбалансированности.

В настоящее время для целей мотивации используются различные сбалансированные методы, основанные на различных показателях, связанных с оценкой достижения конечных результатов деятельности предприятия в целом, отдельных коллективов и отдельных работников. Наиболее распространенным показателем, используемым для этой цели, является коэффициент трудового вклада (КТВ), интегрирующий в себе с учетом весомостей результаты работы предприятия в целом, отдельного коллектива и конкретного работника [7], рассчитываемого по формулам (1,2):

$$K_{bi} = K_b + \sum_{i=1}^n n_i V_i - \sum_{j=1}^m n_j V_j,$$

где K_b – базовый коэффициент; n_i – количество i -х достижений в работе; V_i – весомость i -х достижений в работе; n_j – количество j -х упущений в работе; V_j – весомость j -х упущений в работе.

$$K_{bi} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i V_i}{n},$$

где K_i – коэффициент изменения i -х показателей, взятых в расчет (K_b); V_i – уровни напряженности плановых заданий по i -м показателям, взятым в расчет (K_b); $i = 1, 2, 3 \dots n$ – число i -х показателей, применяемых для расчета базового показателя, приведенных выше.

Перечень достижений и упущений в работе персонала

Примерный перечень достижений и упущений в работе персонала и их характеристика, используемых на предприятиях, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика достижений и упущений в работе персонала и их примерная весомость

Номер достижения	Направления достижений в работе	Весомость, W_i	Номер упущения	Направления упущений в работе	Весомость, W_j
1	Инициатива, способствующая выполнению и перевыполнению плановых заданий по объему работ (услуг) или доходов	0,17	1	Невыполнение производственных заданий, низкая активность в труде	0,12
2	Инициатива, способствующая улучшению и обеспечению качества продукции	0,16	2	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям	0,24
3	Инициатива, способствующая улучшению использования материалов	0,19	3	Наличие дефектов и брака в работе	0,25
4	Инициатива, способствующая улучшению использования средств труда	0,14	4	Нарушение правил ОТ и ТБ	0,25
5	Инициатива, способствующая сокращению затрат труда	0,19	5	Невыполнение, срок, указанный начальником	0,06
6	Инициатива, способствующая снижению себестоимости и повышению рентабельности производства	0,15	6	Нарушение трудовой дисциплины	0,08

Наши исследования показали, что при всем преимуществе применения КТВ по сравнению с другими он имеет ряд недостатков:

1. Объединяя различные показатели в интегральный на основе матричной оценки их весомостей, предложенных экспертами, КТВ не всегда адекватно отражает реальные экономические последствия достижений и упущений в работе, выраженные в рублях.

2. При расчете КТВ не учитывается фактор времени, предусматривающий принятие оперативных решений в момент возникновения упущений в работе, что снижает его эффективность применения.

Указанные недостатки, при сохранении КТВ как метода оценки результатов труда конкретных работников, устраняются, если весомость достижений и упущений определяется на основе экономической их оценки по итогам месяца и с начала года. В этом случае экспертная оценка весомостей достижений и упущений может быть использована для расчета КТВ только в течение первого месяца. В дальнейшем эта весомость достижений и упущений по направлениям, представленным в табл. 1, следует определять на основе экономической оценки структуры потерь, рассчитанных в рублях по итогам месяца и с начала года.

Экономический подход к мотивации персонала

Рыночные обстоятельства обуславливают необходимость нового подхода к мотивации персонала, основанного на экономической оценке работы персонала, базируясь на данных как оперативного, так управленческого, бухгалтерского учета и отчетности по критерию реального экономического эффекта или ущерба, оцененных в рублях, полученных отдельными работниками, коллективами или предприятием в целом.

Для организации мотивации персонала на основе объективной экономической оценки, по нашему мнению, необходимо провести ряд существенных мероприятий на предприятии. Для этой цели:

1) формируется реестр в единой сети АРМ специалистов и руководителей;

2) делегируются полномочия (права и ответственность) специалистов и руководителей, уточняются их должностные инструкции и система исполнительской документации с точки зрения организации потоков достоверной информации;

3) реально обеспечивается формирование базы постоянной и переменной информации о достижениях и упущениях по подразделениям и «эффект фильтрации» этой информации с тем, чтобы допущенные нарушения в работе подчиненных поступали на тот организационный уровень и тому ответственному работнику, который должен и способен принять единственно правильное решение по возникающим отклонениям;

4) изменяется структура управления за счет введения подразделения, подготавливающего управленческие решения. В состав этого подразделения включаются два-три высококвалифицированных специалиста, глубоко знающих особенности работы предприятия, способных разрабатывать и эксплуатировать новую систему мотивации персонала. В этом случае руководитель нового подразделения наделяется правом опе-

ративного привлечения в качестве экспертов любых специалистов других подразделений предприятия для обоснованного принятия единственно правильного решения в зависимости от сложившихся обстоятельств и в кратчайшие сроки;

5) разрабатываются экономико-математические модели для оценки экономического эффекта или ущерба в денежном выражении, нормативы потерь с учетом достижений и упущений в деятельности отдельных работников, подразделений и предприятия в целом, а также нормативы для определения доли конкретного работника от полученного эффекта;

6) вводится мотивация с учетом фактора времени, оплата труда с учетом денежной оценки достижений и упущений в работе конкретного работника;

7) разрабатывается кадровая политика продвижения руководителей, специалистов и служащих в зависимости от экономической оценки достижений и упущений в работе;

8) уточняется регламент по мотивации персонала с учетом экономической оценки результата работы и развития имущественных отношений на основе бюджетирования.

Однако основным мероприятием в настоящее время, на наш взгляд, является стабилизация положения организации на рынке посредством выпуска конкурентоспособной продукции с привлечением дополнительных профессиональных кадров и удержания имеющихся результативных человеческих ресурсов. Возникает вопрос: как этого достичь?

Ответ неоднозначен, но логически объясним: необходимо проведение постоянного мониторинга сбалансированной системы мотивации на основе принципа экономичности. Здесь важно, чтобы система мотивации была ориентирована на решение стратегических задач, стоящих перед организацией, и учитывала текущую стадию развития фирмы и положения ее на рынке. Поэтому систему мотивации необходимо постоянно адаптировать к новым условиям и задачам. Если этого не делать, то система мотивации перестает действовать, а любые премии и вознаграждения воспринимаются сотрудниками как должное. Для того чтобы своевременно выявить необходимость пересмотра системы мотивации, нужно отслеживать такие показатели, как коэффициент текучести кадров, количество претендентов на открытую вакансию и ряд других аналогичных показателей.

Отсюда вытекает тенденция мотивации сотрудников «недорого, но изобретательно», которая включает в себя следующие методы экономического подхода:

1. *Мотивация развлечением.* Часто бывает, что даже интересная работа становится рутинной. А что уж говорить о достаточно однообразной повседневной деятельности, требующей, тем не менее, весьма ответственного отношения? Даже молодой и полный энтузиазма сотрудник через несколько лет на такой должности начинает чувствовать себя подавленным. Ему кажется, что он не развивается, что он всю жизнь будет заниматься только этим. В подобных случаях поможет такой вид мотивации, как развлечение. Например, сотрудник, в котором организация заинтересована, ежегодно получает возможность реализовать любую свою

творческую идею за счет фирмы, если сумеет доказать, что эта конкретная потребность пойдет ему на пользу.

2. *Мотивация искусством.* У многих людей есть склонность изо дня в день общаться только с теми, с кем они непосредственно связаны по работе, что иногда не лучшим образом сказывается на результатах. Искусство может стать для таких людей средством, инициирующим обсуждение общих проблем, стать тем, что сводит их вместе и решает сложные по сути проблемы фирмы.

3. *Интерес.* Для многих людей важно, чтобы работа была интересной. Вызовы и преграды их не пугают, а скорее воодушевляют. Но таких видов деятельности не очень много. Поэтому руководителю нужно приложить немало усилий к тому, чтобы сделать работу подчиненных как можно более увлекательной.

4. *Кадровые перестановки.* Распространенным видом мотивации является продвижение по службе, помогающее сотруднику почувствовать, что его ценят как профессионала. Однако повышение – это не единственно возможный вариант мотивации человека, который засиделся на своем месте и которому уже изрядно поднадоела его работа.

Если горизонтальная ротация не всегда возможна или руководитель считает ее слишком рискованной, то, чтобы разнообразить деятельность подчиненных, он может организовать рабочую группу из сотрудников разных отделов для решения той или иной проблемы [8]. Это позволит им переключиться на новые вопросы и наладить взаимодействие с новыми людьми с пользой для компании. А если такая группа будет влиять на работу руководителя (например, на принятие им важных решений), то входящие в нее сотрудники почувствуют себя мотивированными вдвойне. Однако следует иметь в виду, что такой прием срабатывает только в том случае, если участие в работе группы не повысит резко нагрузку сотрудника.

5. *Признание достижений.* Не обязательно «заваливать» человека грамотами и уж тем более использовать

для обнаружения его успехов надоевшие «доски почета»; можно найти и более интересные способы поощрения сотрудников за особые достижения [9]. Например, можно в честь ключевых сотрудников оформить окна кафе, выходящие на центральную улицу города. Также можно повесить городские плакаты с его заслугами и фотографией. Подобные приемы не составляют особого труда, зато эффект может быть значительным.

Эффект фильтрации информации

Используя данные отчетов специалистов, эффект «фильтрации информации» о достижениях и упущениях в работе можно представить в виде схемы (рис. 1).

Для обеспечения справедливости в мотивации труда персонала направления по достижениям и упущениям в работе необходимо устанавливать едиными (!) для всех категорий работников и подразделений [10].

Предлагаемая методика расчета экономического результата деятельности конкретного работника за месяц реализуется в следующей последовательности:

1. Устанавливается модель расчета экономической оценки недостатков по конкретному работнику за определенный период ($\mathcal{E}_n$) по формуле

$$\mathcal{E}_n = \frac{Z_n * \sum_{i=1}^n t_i n_i}{T_n} + \sum_{i=1}^n Z_i n_i,$$

где Z_n – годовые планируемые постоянные затраты по предприятию в целом, руб.; T_n – плановый фонд затрат труда на годовую программу предприятия, чел.-час.; t_i – потеря времени по i -му недостатку, чел.-час.; n_i – количество i -х недостатков; Z_i – фактические потери переменных затрат по i -му недостатку, руб.

2. На основе данных месячных отчетов все недостатки, оцененные в рублях, персонализируются: в нисходящем порядке определяются виновники (табл. 2.).

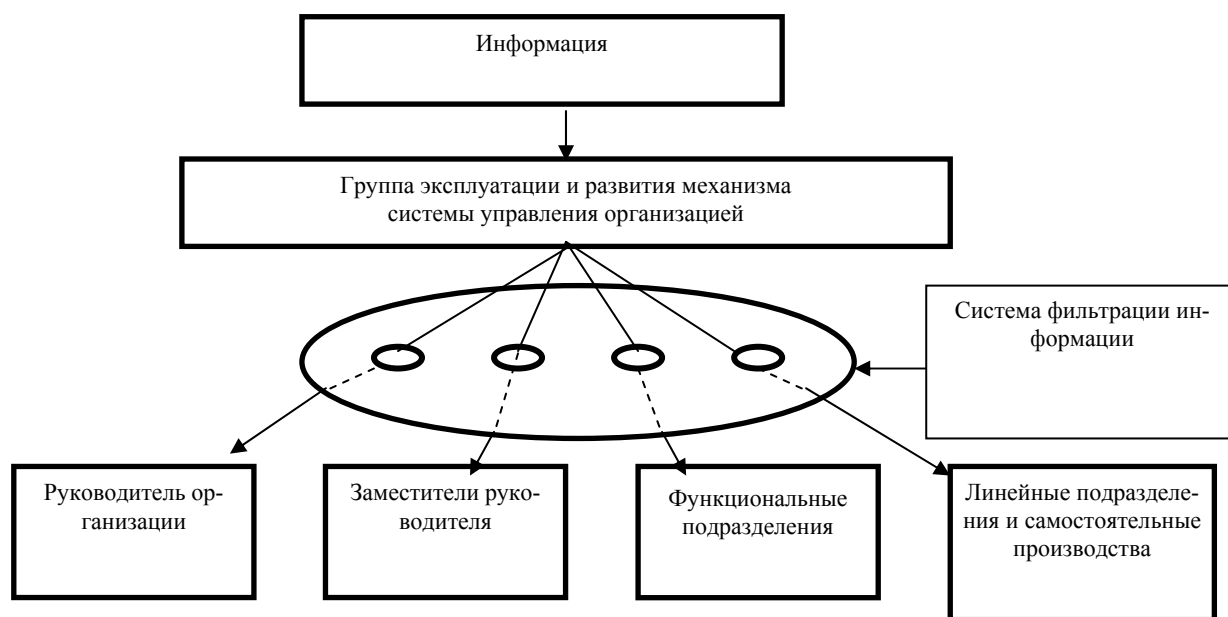


Рис. 1. Схематическое изображение «эффекта фильтрации» информации

Абсолютное и кумулятивное распределение потерь от недостатков за август 2009 г.
по конструкторскому отделу (пример условный), тыс. руб.

Шифр	Виновники	Абсолютное распределение	Кумулятивное распределение	
			абсолютное	в %
8	Виноградов А.В.	128	128	26,2
2	Шумилов С.А.	119	247	50,6
10	Говорков С.Н.	85	332	68
4	Малкин А.Р.	62	394	80,7
1	Симонян С.Э.	43	437	89,5
6	Кузнецов В.Ю.	28	465	95,3
7	Воробьева С.Е.	14	479	98,2
9	Вилкина Р.А.	6	485	99,4
3	Рожкова И.Е.	2	487	99,8
5	Семенов З.А.	1	488	100

Графическое изображение распределений и потерь можно представить кривыми Лоренца, функцией плотности распределения вероятности, описываемой зависимостями

$f(x) = \lambda e^{-\lambda x}$ (при $x \geq 0$) – функция плотности распределения вероятности,

$f(x) = 1 - \lambda e^{-\lambda x}$ (при $x \geq 0$) – функция распределения вероятности,

где e – основание натурального логарифма, λ – параметр распределения, рассчитываемый по следующим формулам:

$$\lambda = \ln n * \frac{S + 1}{S},$$

$$S = \sum_{i=1}^n \left[1 - \frac{F(x)}{100} \right],$$

где x – порядковый номер в таблице кумулятивного распределения достижений и упущений. Наглядное представление распределений представлено на рис. 2.

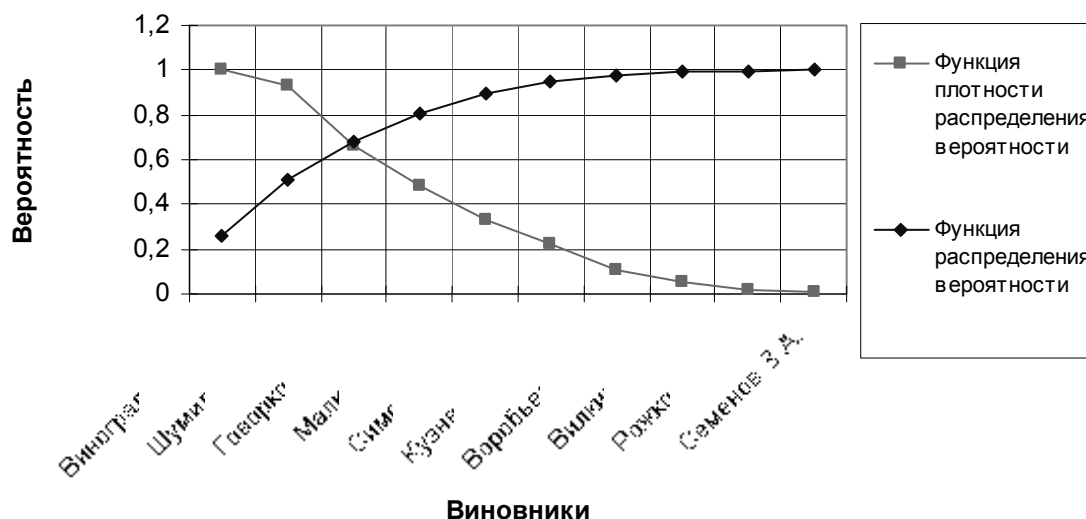


Рис. 2. Графическое изображение распределения потерь по данным табл. 2

3. На основе данных табл. 2 определяются i -е виновники, у которых фактические потери $\Delta_i \geq$ средней величины $\Delta_{\text{ср}}$ или нормативной величины Δ_n , устанавливаемой руководством. Те, у кого выполняется вышеуказанное неравенство, попадают в список наиболее значимых виновников. По итогам за год данные табл. 2 служат основанием для расчета нормативных потерь от недостатков (Δ_n) путем деления общих потерь на число виновников с учетом проведения целенаправленных мероприятий по итогам анализа деятельности подразделений. В нашем примере Δ_n может быть равна $488/10=48,8$ руб.

4. На основе данных месячного отчета рассчитывается экономический эффект от выявленных и использованных резервов ($\mathcal{E}_p$), характеризуемый как достиже-

ния конкретных работников. Для этой цели предлагается методика расчета по формуле

$$\mathcal{E}_p = \frac{Z_n * \sum_{j=1}^m t_j m_j}{T_n} + \sum_{j=1}^m Z_j m_j,$$

где Z_n – годовые планируемые постоянные затраты по предприятию в целом, руб.; T_n – плановый фонд затрат труда на годовую программу предприятия, чел.-час.; t_j – экономия времени по j -му резерву, чел.-час.; m_j – количество j -х резервов; Z_j – фактическая экономия переменных затрат по j -му резерву, руб.

5. Рассчитывается положительный или отрицательный эффект за определенный период по конкретному работнику ($\mathcal{E}_o$) по формуле

$$\mathcal{E}_o = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_p \geq Q_n,$$

где Q_n – это нормативная величина положительного эффекта при достижении которой работник получает право на положительную мотивацию: установление доплат, социальный пакет и право участвовать в управлении предприятием на основе имущественных отношений.

Следовательно, использование сбалансированного механизма мотивации в развитии имущественно-трудовых отношений позволит более правильно начислять с учетом фактора времени размер бонуса конкретному работнику в качестве одной из форм мотивации по формуле

$$P = \Xi \times \lambda \geq W_i,$$

где P – расчетная величина бонуса работнику за достижение экономического эффекта, руб.; Ξ – полученный предприятием реальный экономический эффект от реализации работником своих мероприятий, руб.; λ – доля отчислений от прибыли в фонд коллективной оплаты труда (K_p), подлежащих распределению, фактически сложившихся в отчетном году; W_i – весомость i -го достижения работника в долях единицы.

Сбалансированный механизм мотивации на основе экономической оценки результатов дает возможность работодателю предусматривать следующие экономико-практические аспекты:

- проведение предварительной экспертной оценки весомостей достижений и упущений в долях единицы;
- расчет КТВ на основе экспертной оценки по итогам первого месяца;
- разработка методики экономической оценки эффекта и потерь соответственно от достижений и упущений;
- уточнение весомостей на основе экономической оценки потерь и эффекта, а также расчет КТВ по итогам за месяц, с начала года;
- расчет постоянных нормативов во временном интервале (за месяц, с начала года, по итогам года) на основе экономической оценки потерь и эффекта, отчислений от прибыли в фонд оплаты, размера общего эффекта, достаточного для получения бонуса, социального пакета. То же для участия в управлении предприятием на правах его собственника, для установления виновников потерь, а также доли собственности, возможной для использования в течение определенного периода при увольнении собственника из акционерного общества и других предприятий с частными формами собственности.

Сбалансированное перепроектирование

После того как приняты все принципиальные решения по оптимизации сбалансированного механизма мотивации, можно начинать перепроектирование организации с действующей системы стимулирования на новую систему мотивации. Пошаговая схема этого процесса предполагает наличие трех этапов.

Этап 1. Описание системы «как есть». Основная задача первого этапа – описание существующих на практике полномочий, сфер ответственности и функциональных обязанностей сотрудников с целью подготовки основы для проектирования необходимых изменений [11]. На этом этапе необходимо:

- проанализировать существующую систему мотивации (анализ документов и регламентов, описание фактически используемых механизмов расчетов, сопоставление полученных данных и систематизация информации о существующих расхождениях);
- описать функции подразделения и показатели его эффективности;
- описать существующие роли каждого сотрудника в реализации функций подразделения (зоны ответственности, выполняемые работы, результаты, критерии эффективности).

Этап 2. Проектирование целевой модели («как надо»). В рамках второго этапа разрабатываются основные принципы мотивации сотрудников подразделения [12]. Для этого необходимо:

- определить три-четыре среднесрочные бизнес-цели, которые организация планирует достигнуть путем материального стимулирования персонала (рост прибыли, повышение производительности, качества продукции и т.д.);
- разработать целевую модель поведения для каждого сотрудника. Целевая модель должна описывать роль сотрудника в подразделении и выполняемые им функции, степень его ответственности, планируемые результаты и показатели эффективности деятельности;
- определить целевые показатели мотивации;
- создать соответствующие инструменты мотивации;
- определить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Часто оказывается, что необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников и перераспределить ответственность.

Этап 3. Моделирование и настройка новой системы мотивации. Основная задача третьего и заключительного этапа – выявить и устранить все неточности, допущенные в процессе разработки новой системы мотивации. Для этого необходимо выполнить следующие условия:

1. Пересчитать заработную плату сотрудников за истекший период (месяц, год) с использованием принципов, механизмов и элементов новой системы мотивации. Это позволит конкретизировать механизмы мотивации до конкретных формул расчета премии [13].
2. Рассчитать зарплату сотрудников на будущий период с использованием запланированных показателей деятельности. Проведенные расчеты позволяют оценить уровень адекватности системы и при необходимости скорректировать ее.
3. Закрепить новые механизмы мотивации во внутрифирменном нормативном документе, отвечающем требованиям трудового и налогового законодательства [14].
4. Определить план перехода на новую систему мотивации. При таком внедрении новой системы в одном из подразделений иногда используется комплексный переход, т.е. единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему мотивации. Однако даже в рамках одного подразделения такое внедрение, скорее всего, приведет к крайне нежелательным социальным последствиям. Поэтому более предпочтительным является постепенный переход. При таком переходе в течение двух-трех месяцев проводится адаптация новой системы: выплаты сотрудникам

осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы [15].

5. Реализация плана перехода на новую систему мотивации. На этом этапе происходит проверка работоспособности новых механизмов мотивации и их оперативная корректировка. Грамотное информирование сотрудников о ходе внедрения позволяет значительно смягчить сопротивление изменениям при широкомасштабном внедрении.

В заключение хотелось бы отметить, что перепроектирование и корректировка новой системы мотива-

ции – это процесс если не непрерывный, то, по крайней мере, циклический.

Организации постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы мотивации неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы стимулирования и ее соответствие стратегическим целям и задачам бизнеса. Тогда процесс перепроектирования будет носить плановый, а не экстренный характер.

ЛИТЕРАТУРА

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 1998. 496 с.
2. Кабанов В.Н., Михайлов С.Н., Бауэр А.М. Как повысить эффект мотивации работников. Опыт ОАО «Выксунский металлургический завод» // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 11/2007. С. 56–63.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 253 с.
4. Кабанов В.Н. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации // Управление персоналом. 2008. № 3(181). С. 49–51.
5. Кабанов В.Н. Сбалансированная система показателей как метод управления мотивацией // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. 2008. № 2/2008. С. 78–81.
6. Мицкевич А.А., Ухова О.А. Сбалансированная система показателей фирмы. М.: Институт экономических стратегий, 2005. 155 с.
7. Мазин А.Л., Шагалова Т.В., Кабанов В.Н. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе // Управление персоналом. 2008. № 19(197). С. 82–86.
8. Егоришин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 320 с.
9. Шершина СВ. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2000. 368 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
11. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. С. 56–74.
12. Кабанов В.Н. Сказочный мотив. Креативный метод управления человеческими ресурсами на основе сбалансированной системы показателей. Принципы системы мотивации // Креативная экономика. 2008. № 1/2008. С. 63–70.
13. Кабанов В.Н. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии // Управление персоналом. 2008. № 4(182). С. 77–81.
14. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998. 512 с.
15. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наёмные работники акционерного общества: Сб. научн. тр. / Под. ред. М. Хасселя. М.: Джон Уайли Энд Санз, 1996. 220 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 1 октября 2010 г.