

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В.А. Крисанов, Н.А. Ягунова

Нижегородский государственный университет

Статья посвящена проблеме создания оптимальной системы стимулирования труда работников в организации. Все методы повышения мотивации известны, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Выбрать наиболее подходящие для вашей организации методы — одна из серьезных проблем для управленца. В статье раскрыты популярные и эффективные мотивационные подходы, а также подчеркнута роль кадровых служб в мотивационном процессе.

Вопрос оплаты всегда чрезвычайно деликатен. Завышенная зарплата пугает человека. Он понимает, что не заслуживает ее, и ждет разоблачения или начинает считать, что достиг нужного уровня и ему не нужно прикладывать дополнительных усилий. Низкая зарплата также может демотивировать, так как работник прикладывает больше усилий и достигает более высоких результатов, но никто этого не замечает и не награждает героя. Ненагражденный трудовой подвиг вряд ли повторится.

Как создать оптимальную систему поощрения труда, при которой и фирма не разорится, и сотрудники останутся довольными? Чтобы построить систему стимулирования труда, максимально подходящую вашей компании, необходимо учитывать, что у человека есть разные мотивы, которые толкают его на те или иные действия. Управлять этим процессом очень сложно, потому что иерархия ценностей и мотивов у каждого своя. И основная задача руководителя состоит в том, чтобы, общаясь с подчиненными, выяснить склонности и мотивы каждого сотрудника и показать каждому человеку, что его отличная работа может привести к исполнению его мечты и планов.

Наиболее распространенными факторами, повышающими мотивацию, являются материальное вознаграждение и признание заслуг, профессиональное развитие и возможности, предоставляемые компанией.

Фиксированная зарплата, много лет «замороженная» на одной отметке, — наихудший вид оплаты. Материальная компенсация должна быть гибкой, меняющейся в зависимости от двух параметров — уровня оплаты на рынке труда за такой же вид деятельности и изменения производительности труда самого работника. Если работник привыкает получать в одно и то же время определенную сумму, зарплата больше не стимулирует его. Руководитель считает, что сотрудник, увеличивший свою производительность, «работает ради удовольствия и должен быть вознагражден чувством гордости за свой возросший профессионализм». А в это время, вопреки ожиданиям начальника, у героя возникает апатия, от которой производительность падает, или обида, которая заканчивается тем, что профессионал уходит в другую компанию, предложившую ему более высокую плату.

Это означает, что ради увеличения мотивации следует установить контроль и поощрять продуктивную работу разными способами — не только повышением в зарплате, но и в должности, придумать систему разнообразных бонусов. Не стоит

также скупиться на устные похвалы, как непосредственного руководителя, так и директора. В нашей стране не принято хвалить гласно. Эту традицию необходимо ввести, если хотим сохранить стабильный коллектив, состоящий из профессионалов.

Профессиональное развитие особо интересует самых перспективных сотрудников. Большинство из них горят желанием стать лидерами в профессиональной среде и готовы тратить свое время, силы для того, чтобы подняться еще на одну ступеньку. Когда фирма ничем не способствует этому стремлению, они добиваются роста сами, но при этом лояльность по отношению к равнодушному начальству, а вместе с тем и к компании утрачивается. Задача руководителя — выяснить, кто и чему хочется учиться, затем соотнести с задачами компании и, если одно будет способствовать другому, оплатить учебу.

Кроме возможности получить новые знания и навыки, работника интересует также возможность реализации своих планов и творческих амбиций, а впоследствии получения признания, поэтому следует совершать простое и бесплатное действие, которое многократно окупается, — нужно интересоваться идеями сотрудников и в случае удачной реализации гласно признавать их авторство.

Возможности, предоставляемые компанией, — это, прежде всего, корпоративная культура и атмосфера, в которой человек может прозябать, а может полностью реализовать свой потенциал. Сотрудник должен иметь право высказывать вслух свои идеи и даже критические замечания или возможность участвовать в бизнес-процессе и не быть «казненным» за возможную ошибку.

К мотивирующим возможностям относится также такой параметр, как внутреннее коммуникации — разрозненность или, наоборот, общность отделов, налаженные отношения работников разных отделов и их внешние связи. Заприте человека в четырех стенах и запретите ему выходить в течение рабочего времени, и от мотиваций не останется следа, в то время как некоторые руководители иногда считают, что достаточно пригвоздить подчиненного к рабочему месту, и он будет счастлив уже от того, что не теряет его.

Одно из важнейших условий для увеличения мотивации — это предоставление творческой свободы и ощущения того, что в рамках компании ты можешь осуществить любые свои намерения — найти друзей-единомышленников, выполнить оригинальный проект, получить признанный в обществе успех. Что можно сделать для этого? Предоставить возможность работнику перемещаться не только по карьерной лестнице вверх, но и в соседние подразделения, пробуя свои силы в новых делах. А начать лучше всего с доверительного разговора начальника с подчиненным, в ходе которого выясняются намерения последнего.

Есть также альтернативные виды увеличения мотивации. Это, прежде всего, создание сплоченной команды, потому что нигде так хорошо не работает человек, как в компании дружески настроенных единомышленников. Для этого есть различные мероприятия: совместные проекты, учебные программы с участием представителей разных подразделений, проведение корпоративных соревнований и конкурсов, корпоративные праздники, фирменная одежда или знаки отличия, корпоративная символика.

Также влияет на производительность создание имени компании как прогрессивного лидера, поэтому важны как внешние, так и внутренние PR-акции. Увидев статью о своей фирме в известном журнале, сотрудник готов гордиться своей принадлежностью к ней. Особенно сильно это воздействие, когда у компании есть постоянно декларируемая миссия, лозунг и имидж лидера.

В некоторых компаниях самых лучших сотрудников переводят на положение «партнера» бизнеса — это один из самых сильных стимулов. Разумеется, этот вид поощрения относится только к топ-менеджерам и лучшим специалистам. Сегодня это весьма распространенный вид привлечения и удержания элиты в своей компании.

Существуют и другие способы стимулирования труда. Так, в некоторых компаниях сотрудники сами назначают себе зарплату, а потом стараются ее оправдать. Если на протяжении нескольких месяцев оказывается, что они не отработывают ее, то убыток покрывается из прибыли фирмы, а ленивых жадина наказывают. Обычно в таких компаниях начинается значительный рост производительности труда, так как работники стараются изо всех сил отработать свои высокие зарплаты.

Поощрение лучших сотрудников опционами и акциями компании, а также продажа им акций по цене ниже рыночной, увеличивают их приверженность компании, даже если вначале они не испытывали особой лояльности. Но этот вид поощрений еще не очень принят в нашей стране.

В идеале необходимо привлекать самого работника к составлению пакета компенсации. При этом можно предусмотреть перспективные виды поощрений, к которым хочется стремиться — что будет, если он прибавит усилия и заработает еще лучше. Можно опробовать и такой способ — опросить своих сотрудников, что они хотели бы получать, оценить их возможности и предложить им новую схему оплаты. И тогда работник не покинет свою компанию, стараясь получить то, что, по его убеждению, он заслуживает по максимуму.

Не последнюю роль играет организация системы профессионального развития работников, которая может быть действенным мотиватором, но может стать и фактором демотивации.

Труд — специфическая сфера человеческой активности. Труд «адресуется» разнообразные потребности, которые как формируют внутреннюю мотивацию, так и создают предпосылки для формирования внешней мотивации. При этом именно внутренняя мотивация, основанная на потребностях работника в творчестве, росте, самосовершенствовании, признании ценности его личности и его успехов все в большей степени становится фактором повышения качества труда и, в конечном счете, повышения конкурентоспособности компании.

Рассматривая мотивационное значение профессионального роста и развития работника, необходимо отметить, что данный фактор может являться значимым мотиватором, способствуя удовлетворению многообразных потребностей. При этом обнаруживается тесная связь мотива профессионального развития с другими мотивами. Так, прежде всего мотив профессионального развития отражает потребности работника в самореализации, самоуважении, саморазвитии. В то же время повышение профессионализма — это возможность получения более сложной и интересной работы, а значит, реализации потребности человека в творчестве. Повышение квалификации (наряду с накоплением практического опыта работы) обычно является непрерывным условием для должностного роста, продвижения по карьерной лестнице. Поэтому косвенно профессиональное развитие способствует удовлетворению статусных потребностей. Профессиональный рост работника — это один из способов увеличения оплаты его труда, повышения уровня удовлетворения материальных потребностей. Наконец, повышение уровня профессионализма может способствовать росту авторитета работника в коллективе, улучшению отношения к нему со стороны руководства, переходу к работе в более

благоприятных условиях. Таким образом, профессиональный рост связан с целой гаммой мотивов.

Необходимо отметить, что профессиональный рост — это, прежде всего, способ повышения конкурентоспособности работника, его «стоимости» на рынке труда. Если повышение квалификации работника не приводит к значимым для него изменениям на этом предприятии (например, к повышению заработка, повышению в должности, получению более интересной работы и др.), то работник может попытаться реализовать возросший уровень профессионализма на другом предприятии. Тогда средства, вложенные предприятием в обучение данного работника, могут быть потеряны. Поэтому для эффективного управления профессиональным развитием персонала на уровне предприятия важно знать, какое значение имеет этот стимул для формирования трудовых ценностей, мотивов труда, удовлетворенности трудом, факторов повышения трудовой отдачи.

Высокий профессионализм позволяет не только улучшить условия приложения труда по месту работы, но и найти новую работу, в большей степени удовлетворяющую потребности работника. В случае потери работы высокий уровень профессионализма становится гарантией более быстрого трудоустройства.

Мотивы профессионального развития выражены наиболее сильно в группе молодых работников преимущественно с высшим образованием, работающих специалистами или руководителями среднего звена.

Мотивационные возможности профессионального развития персонала используются в настоящее время далеко не полностью. При этом важен не только сам рост профессионализма как увеличение «человеческого капитала» компании, но и его мотивационный эффект. Ведь можно заставить человека работать, но нельзя заставить его хотеть работать с полной отдачей, проявляя активность, творчество и стремление добиваться лучших результатов. Поэтому повышение квалификации, обучение работников важно рассматривать не только как инвестиции в «человеческий капитал», элемент затрат на персонал, но и как важный, действенный мотиватор.

Мотивационное значение профессионального развития может проявляться только при хорошо отлаженной системе управления персоналом, характеризующейся четкой и стройной взаимосвязью ее элементов. Развитие персонала должно быть логическим звеном в этой системе: необходимость обучения и его формы должны быть обоснованы, профессиональный уровень и результаты труда должны объективно оцениваться, рост профессионализма должен коррелировать с должностным продвижением, ростом заработной платы и повышением содержательности труда. В таком случае возникает возможность согласования интересов предприятия и интересов работника на основе профессионального развития персонала.

Еще 10–12 лет назад кадровая служба занималась в основном оформлением различного рода документов (справок, больничных листов), заполнением трудовых книжек и ведением личных дел сотрудников. Это была «бумажная» работа, не требующая высокой квалификации и каких-то особых навыков. Все изменилось с приходом рыночной экономики. Фирмы заинтересованы в получении прибыли, а для этого их персонал должен работать эффективно. И не просто эффективно, а постоянно повышая свою профессиональную квалификацию и производительность труда. В современных условиях, когда конкуренция очень велика, успеха добиваются те компании, которые используют новейшие технологии не только в бизнесе, но и в процессе управления. Стратегическим направлением ста-

новятся вложения в человеческий капитал. Сегодня функции отдела кадров значительно расширены: в его задачи входят подбор кадров и работа с кадровым резервом, планирование карьерного роста сотрудников и обучение персонала, его аттестация, мотивация, стимулирование труда, формирование корпоративной культуры компании.

Весьма важным в области управления кадрами становится подбор персонала. Здесь используются базы данных рекрутинговых агентств, но к их помощи стараются прибегать только при подборе менеджеров высшего звена. В остальных случаях отдел кадров использует иные методы подбора: объявления в прессе и в Internet, собственную базу кандидатов, рекомендации сотрудников. Кандидаты на вакансии в обязательном порядке проходят собеседование. Сначала отдел по работе с персоналом проводит первичное интервью, а в случае положительного результата организывает встречу с руководителем отдела-заказчика, с другими сотрудниками фирмы.

В соответствии с законодательством новому сотруднику устанавливается испытательный срок — 3 месяца. По его окончании руководитель отдела-заказчика совместно с отделом кадров принимает решение о возможности дальнейшей работы нового сотрудника. Кандидаты, которые успешно прошли собеседование, но не были взяты на работу по каким-либо причинам, составляют кадровый резерв компании. Отдел по работе с персоналом отслеживает их дальнейшее профессиональное движение, общаясь с ними. И в случае повторного появления соответствующей вакансии обращается к кандидатурам, оставляющим кадровый резерв.

Процесс подбора кадров не прекращается даже при отсутствии вакансий. Это обусловлено тем, что сейчас на рынке труда существует дефицит узкопрофильных специалистов.

Важнейшее направление в работе с персоналом — обучение. Оно служит целям повышения эффективности развития компании. Удержаться на рынке можно лишь повышая профессионализм тех, с кем работаешь. Обучение строится как система и представляет собой цепь взаимосвязанных этапов: обучение во время испытательного срока, обучение в процессе работы, и, как следствие, повышение сотрудника в должности. Начальник отдела-заказчика определяет, какие его подчиненные должны пройти обучение, в какой форме (курсы, тренинги, получение дополнительного системного образования). Затем отдел по работе с персоналом составляет план обучения.

Для эффективной работы всего коллектива кадровые службы должны решать проблему карьерного роста каждого отдельного сотрудника. Карьерный рост каждого сотрудника должен прогнозироваться отделом кадров. Для этого существует программа планирования карьерного роста. Целью этой программы является профессиональный рост сотрудников, а также «воспитание» руководителей-управленцев внутри компании. Для этого руководитель совместно с подчиненными разрабатывает стратегию карьерного роста, т.е. определяет, какое место данный сотрудник может занять в компании через 1–3 года и что для этого необходимо сделать. При этом большое внимание уделяется «стратегическим» сотрудникам каждого отдела, в отношении которых есть надежда, что они смогут занять впоследствии более высокую позицию. Можно сказать, что каждый руководитель готовит себе замену. Таким образом выстраивается вертикаль движения по карьерной лестнице.

Повышению производительности труда, увеличению профессионализма работников служит аттестация. Аттестация персонала — это сильнейший мотива-

ционный инструмент в работе с персоналом. Ее цель — создание условий для эффективной работы, самореализации сотрудников. Для проведения аттестации привлекаются консалтинговые фирмы, у которых есть специализированные методики и механизм проведения аттестации. Как уже было сказано, аттестация персонала наряду с системой материального поощрения является главнейшим мотивационным фактором. И чем сильнее этот фактор, тем выше отдача работника. Поэтому помимо ежеквартального премирования сотрудники поощряются еще и по итогам аттестации.

Можно отметить, что слаженный коллектив — это залог процветания фирмы. Для создания такого коллектива необходимо стремиться к достижению взаимного партнерства в компании. Каждый сотрудник должен думать, что конкретно он может сделать для того, чтобы компания процветала. А компания, в свою очередь, должна «повернуться лицом» к сотруднику. Для создания большой единой команды в первую очередь необходимо объединить старших управляющих, сделать их единомышленниками. Только при выполнении этой задачи процесс объединения пойдет и на других уровнях. Важно также, чтобы как можно большее количество сотрудников принимало участие в обсуждении и выработке стратегии жизнедеятельности компании.