

УДК 316.628

**СИСТЕМНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ В МОДЕЛИРОВАНИИ
МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

© 2010 г.

*Т.Д. Гладина¹, Е.Г. Сытухина²*¹Корпоративный университет «Группа ГАЗ»²Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексееваgtd11@yandex.ru
elen@nntu.nnov.ru*Поступила в редакцию 26.11.2009*

Исследуются особенности формирования системных технологий в подготовке и развитии моделей мотивационного менеджмента применительно к специфике российских предприятий, работающих в рыночных условиях, ориентированность их на систему оплаты труда и другие статусные ценности, оценка эффективности методов и критериев и значимость предложенной модели мотивации работников.

Ключевые слова: мотивация к труду, структура трудового вознаграждения, качество трудовой жизни, модель трудового поведения персонала, эффективность системы мотивации, организационный реинжиниринг, кадровый аудит.

Необходимость формирования эффективной системы мотивации к труду обусловлена двумя основными задачами, которые решает кадровый менеджмент предприятия: обеспечением максимальной производительности и качества труда при сохранении контроля над издержками на рабочую силу. Под эффективной системой мотивации будем понимать модель, обеспечивающую:

1) предприятию:

– превышение производительности труда над отраслевыми показателями, обеспечивающее конкурентоспособность предприятия на отраслевом и территориальном рынках;

– рост производительности труда, превышающий темп роста заработной платы;

– низкие показатели текучести кадров (не превышающие 5% в год при минимизации излишнего оборота по выбытию);

– высокий уровень приверженности работников предприятию, обеспечивающий закрепляемость кадров даже в ситуации временного снижения заработной платы относительно предприятий-конкурентов;

– готовность работников повышать свою квалификацию и приобретать дополнительные компетенции;

2) работникам:

– сочетание материальных и нематериальных мотиваторов, т.е. сбалансированное удовлетворение материальных и социальных потребностей работников;

– уровень доходов не ниже нормативных показателей по отрасли;

– возможность повышения уровня доходов за счет повышения интенсивности и/или сложности труда;

– дифференцированность и гибкость системы трудового вознаграждения, позволяющая работникам, обладающим разными профессиональными возможностями, повышать уровень дохода в зависимости от наличных компетенций;

– возможность профессионального и карьерного роста в соответствии с потребностями и возможностями работников;

– удовлетворение потребности в справедливости при оценке результатов труда и размеров трудового вознаграждения;

– удовлетворение потребности в социальной защищенности, признании и чувстве причастности к предприятию.

Система мотивации труда может быть отнесена к эффективным, если приводит к позитивным изменениям и способна предотвратить негативные аспекты в жизнедеятельности работников. К позитивным изменениям отнесем:

– повышение жизненного уровня персонала;

– реализацию и развитие индивидуальных способностей работников;

– определенную степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

– благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

В число предотвращенных отрицательных аспектов можно отнести:

– ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

– ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Так как результаты исследований мотивации российских работников к труду свидетельствуют о приоритете материальных стимулов у подавляющего большинства занятых в промышленности, то в центре эффективной системы мотивации должна находиться система оплаты труда, которой присущи:

а) оплата по результатам (в соответствии с объемом и сложностью труда), позволяющая учесть навыки, опыт и сферу ответственности работника;

б) эффективный уровень оплаты труда для высококвалифицированных специалистов;

в) гарантия определенного дохода при вынужденном снижении объема рабочих заданий вследствие не зависящих от работника причин (ухудшения отраслевой или территориально-рыночной конъюнктуры).

Позиционирование оплаты труда в центре системы мотивации работников российских промышленных предприятий определяется преобладающим в этой отрасли типом мотивации. Под типом мотивации понимается преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных потребностей. В качестве базовой типологии нами выбрана модальная типология, предложенная НИИ труда [1].

Как показали исследования мотивированности к труду работников российских и нижегородских промышленных предприятий, эффективная система мотивации должна быть ориентирована на тип мотивированности, преимущественно ориентированный на оплату труда и статусные ценности. У этой группы именно оплата труда составляет мотивационное ядро трудовой деятельности и преобладает сбалансированный тип трудового поведения (соотнесение личных издержек на труд с его оплатой). Мотивы трудовой деятельности таких работников направлены на избежание сокращения получаемых благ и возможное их увеличение. Благами, составляющими в комплексе мотивационное ядро этой группы, являются хороший заработок, а также возможности получения путевок в санатории и дома отдыха, устройства детей в дошкольные учреждения, получения жилищных и потребительских кредитов, повышения профессиональной квалификации. Определенную

роль у работников этой группы мотивированности играют возможности общения, уважения коллег и руководства, продвижения по службе.

На мотивацию персонала оказывает влияние качество трудовой жизни, определяемое уровнем заработной платы и справедливости распределения доходов, системой экономических нормативов и льгот, условиями и содержанием труда, отношениями в коллективе, перспективами социального и профессионального роста.

Для формирования эффективной для российских промышленных предприятий системы мотивации необходим подбор наиболее действенных стимулов. Охарактеризуем наиболее часто применяемые формы стимулирования, их оптимальный комплекс и обоснуем его эффективность.

Стимулирующими функциями в организации обладают:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника (в соотношении с уровнем оплаты других работников) и результаты деятельности предприятия (абсолютная величина заработной платы). Заработная плата определяется квалификацией работника, его личными способностями и достижениями в труде. Она включает дополнительные выплаты, доплаты, надбавки, премии, бонусы и дивиденды.

Премия – элемент заработной платы, выполняющий стимулирующую функцию. Если базовая заработная плата обеспечивает нормативное воспроизводство рабочей силы, то премия обеспечивает поощрение за сверхнормативные достижения в труде. Следовательно, при эффективной оплате труда за выполнение нормированных рабочих заданий (или за выполнение функций, предусмотренных должностной инструкцией) выплачивается заработная плата, премия выплачивается лишь за превышение норм рабочего задания. Эффективная оплата труда подразумевает выделение в премиальный фонд лишь части средств, полученных в результате сверхнормативной выработки. Остальная часть прибыли, полученная в результате превышения норм труда, как правило, направляется на снижение себестоимости продукции.

Другими компонентами заработной платы являются компенсационные и стимулирующие выплаты, а также надбавки и доплаты. Компенсационные выплаты обеспечивают потенциальные потери работников по не зависящим от них причинам. К таким потерям относятся потери трудо- и работоспособности, производительного использования рабочего времени. Стимулирующие выплаты формируют побудительные мотивы к труду. Как правило, они связаны с

Таблица 1

Мотивирующая структура системы трудового вознаграждения

Элемент системы	Описание элемента системы
Заработная плата, зависящая от вклада в решение общих задач. Стимулирует индивидуальную работу	1. При тарифной системе: работник вознаграждается в зависимости от должности и уровня профессиональной квалификации. 2. При бестарифной системе работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач
Участие в доходах (премии). Стимулирует работу в подразделениях (командах)	Вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении предприятием поставленных целей
Участие в собственности предприятия. Стимулирует работу в подразделениях (командах)	По результатам трудовой деятельности работники получают право приобретения акций предприятия на льготных условиях
Единовременные бонусы. Стимулируют индивидуальную работу	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной выплаты
Определяемая знаниями оплата труда. Стимулирует индивидуальную работу	Доплата за квалификацию работника при условии, что приобретенные компетенции реализуются в трудовом процессе

освоением новых навыков, формированием новых компетенций и т.п. Их задача – преодоление сопротивления нововведениям со стороны персонала, которое является объективной закономерностью организационного поведения.

Надбавки выполняют компенсационную или стимулирующую роль. Они связаны с работой в ночное время, праздничные дни, сверхурочной работой, выполнением работ повышенной сложности, наличием ученой степени или звания, класса или категории и т.п. Доплаты, как и надбавки, выполняют и компенсирующую, и стимулирующую функцию: они компенсируют воздействие на работника переменных факторов труда и производства (отклонения от нормальных условий труда), а также стимулируют сверхнормативные достижения (совмещение профессий, замещение отсутствующих работников, обучение квалифицированными работниками менее квалифицированных и др.). Надбавки играют при этом более существенную роль, и степень управления ими играет большую роль в системе мотивационного менеджмента.

2. Социальные выплаты, включающие предоставление работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, права пользования транспортом предприятия, субсидированное и льготное питание, продажу собственной продукции со скидкой, оплату транспортных расходов, оплату больничных листов сверх нормативного (федерального) уровня, страхование здоровья работников и членов их семей за счет предприятия и т.д.

3. Участие в акционерном капитале (дивиденды по акциям предприятия). Пакеты акций могут предоставляться работникам для покупки в будущем по действующим в настоящем времени ценам при условии сверхнормативных достижений.

4. Единовременные выплаты-бонусы, выполняющие мотивирующую функцию для сверхнормативных достижений отдельных работников.

Общая характеристика структуры трудового вознаграждения представлена в таблице 1.

5. Нематериальные льготы, бенефиты и гарантии: предоставление права на гибкий (скользящий) график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков и т.д.

6. Мероприятия по повышению содержательности труда: привлечение к управлению предприятием (подразделением) в форме участия в разработке управленческих решений и реализации горизонтальных связей.

7. Немаловажное значение имеет создание благоприятного социально-психологического климата: минимизация уровня конфликтности, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Основой этого выступает удовлетворенное чувство справедливости при оценке результатов труда и определении уровня вознаграждения работников, моральное поощрение работников, принцип командности в формировании формальных и неформальных групп для реализации проектных целей.

Отмечая значимость данного компонента в подготовке и развитии системных технологий в системе мотивационного менеджмента, мы считаем необходимым заметить, что необходимо стремиться к минимизации статусных, административных и психологических барьеров между отдельными группами работников, персоналом и администрацией, но нереально, как это делает ряд исследователей [2, с. 194], ставить задачу их полного устранения. Существование барьеров связано с иерархией, необходимой для организации деятельности экономической и социальной систем предприятия.

8. Повышение профессионального статуса работников включает планирование карьеры, продвижение по службе, внутрифирменное обучение, переподготовку и повышение квалификации, содействие в профессиональном обучении вне рабочего места.

Охарактеризуем принципы организации двух подсистем мотивации: *материальной* (системы трудового вознаграждения) и *нематериальной*. По мнению авторов, следует согласиться с исследователями, выделяющими три группы принципов организации системы трудового вознаграждения: рыночные, производственные и рыночно-производственные [3]. Рыночные принципы обусловлены взаимодействием предприятия с рынками сбыта, труда и других производственных ресурсов. К основным в этой группе относятся: формирование уровня вознаграждения с учетом ситуации, сложившейся на рынке труда; максимизация трудовых доходов на основе опережающей максимизации доходов предприятия; подчинение трудовой деятельности работников предприятия потребностям рынка (повышению рыночной ценности продукции и услуг при минимизации цены единицы потребительской стоимости).

Производственные принципы организации системы трудового вознаграждения включают общие, относящиеся к конкретным формам оплаты и стимулирования труда, а также принципы установления размеров вознаграждения и принципы взаимосвязи стимулов. Так как они достаточно подробно описаны в литературе по экономике и организации труда [4, с. 236–237], выделим из них лишь наиболее, на наш взгляд, существенные:

- учет конкретных задач и условий работы предприятия и изменение системы вознаграждения в связи с изменениями этих задач и условий;
- сочетание механизмов поощрения и установления строгой ответственности работников (принцип сочетания позитивного и негативного стимулирования);
- соединение индивидуальной и коллективной оплаты труда;
- сочетание оплаты по труду и по капиталу (принцип формирования приверженности работников предприятию);
- гарантирование вознаграждения (для этого на предприятии создаются страховые резервные фонды оплаты труда);
- простота и наглядность системы вознаграждения для работников;
- правильный выбор показателей оценки работы и максимально возможное элиминирова-

ние независимых от работников факторов ухудшения (улучшения) показателей;

- установление оптимальных размеров вознаграждения (ощутимых, но не завышенных или заниженных);
- достаточно высокая дифференциация размеров стимулирующих вознаграждений;
- отражение в механизме вознаграждения ответственности за упущения в работе;
- возрастание размеров поощрения с ростом результатов труда (принцип полной реализации способностей работника и резервов производства);
- недопущение дискриминации в труде (принцип равной оплаты за равный труд).

Рыночно-производственные принципы отражают параллельный учет как рыночных закономерностей, так и не зависящих от них внутренних характеристик предприятия. Выделим из них наиболее существенные, используя модель, предложенную российскими исследователями [5]:

- подчинение показателей оценки труда работников и подразделений обобщающим критериям прибыли и эффективности;
- соотнесенность совокупного трудового вознаграждения каждого работника с ценой рабочей силы на рынке труда;
- ограничение общего размера фонда оплаты труда рыночной конъюнктурой и конкурентоспособностью предприятия.

Изложенные выше требования и параметры системных технологий мотивационного менеджмента конкретизируем применительно к специфике российского промышленного предприятия.

Необходимым компонентом предложенной модели трудовой мотивации работников промышленных предприятий является оценка ее эффективности. Чтобы разработать адекватную систему оценки эффективности нашей модели, следует ответить на два вопроса: а) каковы критерии эффективности применительно к предложенной модели мотивации работников; б) какими методами оценивать ее эффективность.

Источником экономического эффекта в любом параметре является экономия средств, направленных на достижение поставленных целей. Предлагаемая нами модель мотивационного менеджмента основана на принципе достижения такого состояния человеческих ресурсов предприятия, которое обеспечивало бы запланированный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию на рабочей силе. Речь, по нашему мнению, должна идти не о минимальных, а об оптимальных затратах на

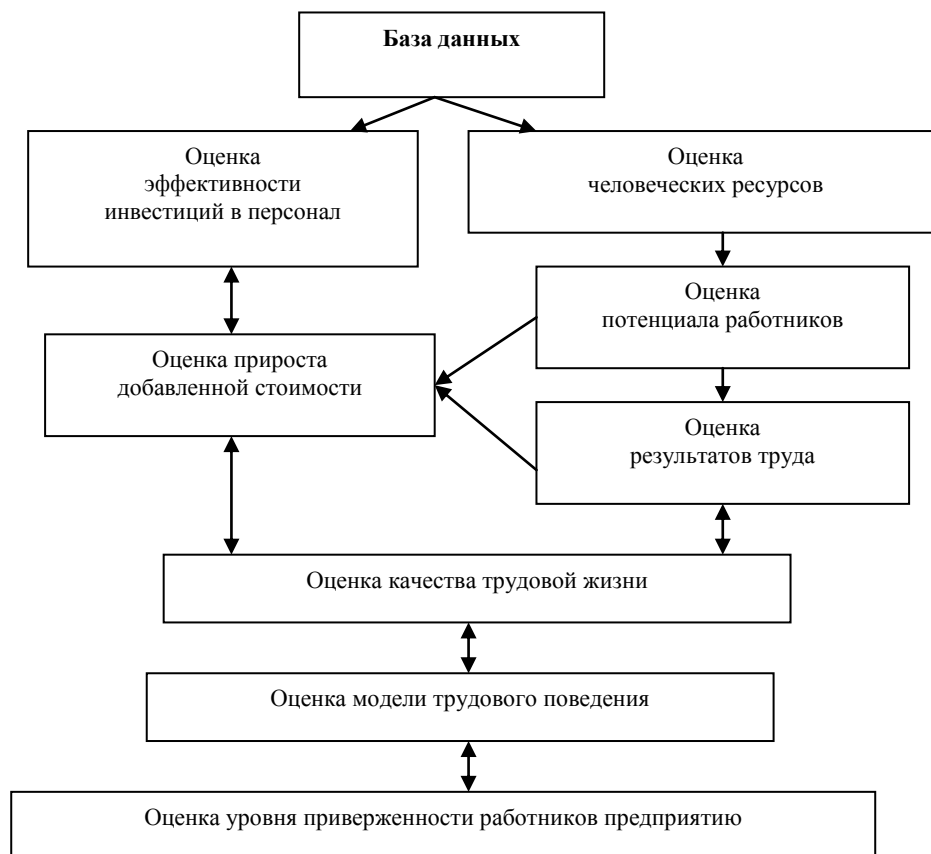


Рис. 1. Алгоритм анализа системной технологии развития модели мотивационного менеджмента на предприятии

персонал. Принцип минимизации затрат применим лишь при решении конкретных задач по формированию, развитию и использованию человеческих ресурсов при условии достижения поставленных целей. Поэтому критерием эффективности системы мотивации не может быть экономия затрат на рабочую силу. По нашему мнению, здесь должен применяться комплексный критерий, включающий следующие показатели:

- уровень рентабельности инвестиций в персонал в сравнении с рентабельностью инвестиций в производственные фонды предприятия (экономический критерий);

- оценка человеческих ресурсов предприятия: уровень квалификации и компетентности работников, степень соответствия образования и профессиональных функций, оптимальность половозрастной структуры, уровень закрепленности персонала на предприятии, индивидуальная и коллективная способность и готовность работников создавать и увеличивать добавленную стоимость (экономико-социальный критерий);

- уровень качества трудовой жизни на предприятии (социально-экономический критерий);

- уровень приверженности работников предприятию (социально-психологический критерий).

В систему критериев могут быть также включены такие показатели, как доминирующая модель трудового поведения персонала и доминирующий тип мотивированности к труду. В таком случае для оценки эффективности действующей системы мотивации будет особенно важна динамика этих показателей. Алгоритм оценки эффективности системы мотивации представлен на рисунке 1.

Вопрос о методах оценки эффективности системной модели мотивационного менеджмента не может быть решен однозначно. Это обусловлено, во-первых, тем, что каждый метод имеет определенные преимущества и ограничения, во-вторых, тем, что высокий уровень нестабильности внешней среды предприятия, характерный для современных рыночных условий, снижает эффективность многих традиционных количественных методов анализа.

Так, при анализе предложенной нами модели может применяться метод рейтинга мотивации. Но он, на наш взгляд, имеет два ограничения: а) целевую направленность на внешнюю оценку (инвестиционная привлекательность); б) значи-

Таблица 2

Тип кадрового аудита, адекватный задачам эффективной мотивации работников

Параметр аудита	Тип аудита	Основные характеристики
1. Способ проведения проверки	Внутренний	Проводится работниками самого предприятия
2. Уровень проверки	Стратегический	Оценка производится на уровне высшего руководства
3. Полнота охвата изучаемых объектов	Тематический	Включает все объекты, но по одной тематике
4. Периодичность проведения	Панельный	Проводится с определенной периодичностью по неизменной методике и с неизменным инструментарием на тех же группах людей и объектах
5. Методика анализа	Комплексно-выборочный	Используется широкий арсенал методов; анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике, но результаты социального анализа соотносятся с основными экономическими показателями деятельности предприятия

тельную затратность по временным и финансовым ресурсам.

Анализ и оценка системной технологии развития модели мотивационного менеджмента должны быть частью более широкой процедуры – кадрового аудита как системы аналитической оценки, независимой экспертизы и консультационной поддержки кадрового ресурса предприятия. Кадровый аудит дополняет финансово-хозяйственный аудит и, на наш взгляд, позволяет выявить многие причины негативной динамики общеэкономических и финансовых показателей, а также обнаружить точки экономического и социального роста хозяйственной организации.

Для предложенной нами модели мотивации к труду работников промышленного предприятия наиболее адекватен тип кадрового аудита, который можно охарактеризовать как внутренний, стратегический, тематический, панельный и комплексно-выборочный (табл. 2).

Если система мотивации, проанализированная в рамках кадрового аудита, обладает достаточной или высокой эффективностью, то мониторинг параметров можно продолжить. Если система неэффективна или малоэффективна, то она требует коррекции или полной реорганизации. Во втором случае, как правило, необходим организационный реинжиниринг всей системы кадрового менеджмента.

Формирование системных технологий в подготовке и развитии моделей мотивационного менеджмента предполагает изменение целей, методов и средств управления трудовым поведением персонала. Это влечет за собой реинжиниринг организационной структуры кадрового менеджмента. Под организационным реинжинирингом будем понимать фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов управления персоналом для

достижения желаемых улучшений ключевых для современной компании показателей.

При решении задачи переконструирования организационной структуры кадрового менеджмента следует учитывать российскую специфику: большую степень «закостенелости» значительной части компаний, высокий удельный вес неэкономических (не соответствующих критериям экономической эффективности) отношений во внешней и внутренней среде предприятия; неразвитость рынка труда; низкий уровень мотивированности персонала к труду; значительную долю модели трудового поведения работников, минимизирующей трудовые затраты. На учете этих особенностей основан выбор подхода к организационному реинжинирингу из трех возможных:

- разработка организационной структуры управления персоналом с «чистого листа» (zero approach), при этом действующая модель не принимается во внимание;

- подход на основе управленческих решений: разработка модели с учетом имеющихся ресурсов и опыта с последующим ее совершенствованием;

- детальный анализ существующей системы мотивации и последующее поэтапное построение процессов создания добавленной стоимости с учетом максимально возможной эффективности (при этом заново конструируются только проблемные процессы).

Как указывают исследователи, любой подход сопровождается повышением уровня конфликтности с персоналом, но подход zero approach наименее конфликтен на этапе построения модели, но конфликтен при ее принятии и реализации. Подход на основе управленческих решений наименее конфликтен на этапе построения, наиболее конфликтен на этапе утверждения (так как интересы компании в этом

случае ставятся выше интересов индивидов и их групп) и менее всего конфликтен на этапе реализации (при условии эффективной мотивации). Подход детального анализа, более длительный и затратный, позволяет учесть интересы всех групп, но он также провоцирует конфликты как на этапе анализа, так и на этапе разработки проекта реорганизации.

На наш взгляд, условиям российского бизнеса, в том числе низкому уровню трудовой мотивированности российских наемных работников, наиболее адекватен подход на основе управленческих решений, что обусловлено значительными патерналистскими установками большей части российских работников. Они могут смягчить амбивалентность интересов при принятии управленческого решения в сфере реорганизации кадрового менеджмента. Этот подход предполагает построение новых системных моделей мотивирования работников к труду на основе разработки определенных целевых показателей, при условии их реалистичности. Как указывается в отечественной научной литературе, «подход на основе решений может позволить себе компания, обладающая определенными финансовыми ресурсами, не обязательно значительными» [6, с. 110].

Таким образом, при формировании системной модели мотивационного менеджмента сначала формулируется бизнес-задача (политическая цель) предприятия, затем разрабатывается организационная структура, задающая ограничения и объединяющие процедуры в бизнес-процесс.

Предложенные модели мотивационного менеджмента позволят значительно повысить производительность труда работников без значимых дополнительных финансовых затрат.

Список литературы

1. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация: Механизмы формирования и функционирования. Изменение мотивации в новых условиях. М.: НИИ труда, 1992.
2. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / Под ред. О.И. Волкова и О.В. Девяткина. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 194.
3. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. М.: МИК, 1999.
4. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004. С. 236–237.
5. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М.: ЮНИТИ, 1999.
6. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реализации // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 1. С. 110.

SYSTEM TECHNOLOGY IN THE MODELING OF MOTIVATION MANAGEMENT

T.D. Gladilina, E.G. Sypukhina

The characteristics of system technologies' formation in motivation management models preparation and development relating to the peculiarities of Russian enterprises working in the market environment have come under review in the article. Their focus on the remuneration system and other status values, assessment of efficiency in accordance with techniques and criteria as well as the importance of the proposed employee motivation model.

Keywords: labor motivation, remuneration system, employee pay structure, employee investment profitability, working life quality, employee loyalty, employee labor behavior patterns, motivation system efficiency, organization re-engineering, personnel audit.