



Лишь немногие люди в организации работают «на полную мощность», используя весь свой профессиональный, физический, интеллектуальный и психологический потенциал. Производственные результаты человека зависят не только от его способностей, но и от мотивации к труду. Мотивированные работники, испытывая и осознавая неудовлетворенную потребность, пребывают в состоянии напряжения и, чтобы уменьшить его, проявляют деятельностную активность, т. е. занимаются некоторой деятельностью и выполняют определенные действия. Чем выше напряжение, тем больше сил нужно потратить на деятельность, чтобы снизить его. Следовательно, наблюдая сотрудников, всецело поглощенных какой-либо деятельностью, можно предположить, что ими движет желание достичь некой важной для них цели. В настоящее время мотивация трактуется по-разному. В одном случае — как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т. е. определяющих поведение человека, в другом — как совокупность мотивов, в третьем — как побуждение, вызывающее активность индивида и определяющее направленность этой активности.

Кроме того, мотивация рассматривается как процесс регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности.

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов включения человека в деятельность, способствующую его личностному развитию. А для этого, в свою очередь, нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Главная цель политики экономической мотивации персонала — создание у всех категорий сотрудников постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов. Для достижения поставленной цели рассматриваемая политика должна отвечать следующим методическим требованиям:

- использование прикладных инструментов мотивации персонала, обеспечивающих прямую зависимость основной части суммарного заработка сотрудников от достигнутых трудовых результатов и общего отношения к исполнению своих обязательств перед работодателем;
- дифференциация механизма мотивации с учетом особенностей труда различных квалификационных категорий сотрудников;
- обеспечение высокой функциональности механизма мотивации путем отказа от широкой номенклатуры используемых инструментов, а также методически сложных методик распределения основных и дополнительных выплат между сотрудниками;
- обеспечение конфиденциальности информации о конкретных размерах основного заработка и большинства видов дополнительных выплат конкретным сотрудникам (принцип «черного конверта»).

Первый подход связан с определением стратегических приоритетов в области основной оплаты труда персонала.

Первый вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на использование традиционного механизма, основанного на использовании зафиксированных в трудовом договоре должностных окладов, выплачиваемых в соответствии с фактически отработанным временем.

Преимущества рассматриваемого варианта является методическая простота расчета заработной платы, не требующего участия руководителей структурных подразделений. Кроме того, такой механизм исторически сложился в большинстве отечественных организаций, привычен и понятен всем сотрудникам, следовательно, его использование не способно спровоцировать какие-либо конфликты (помимо традиционных просьб об увеличении должностного оклада).

Вместе с тем, вариант плохо адаптирован к специфическим условиям переходной экономики и трудовому менталитету россиян, что и определяет его принципиальные недостатки. Во-первых, чисто психологически фиксированный должностной оклад воспринимается как оплата не результатов, а самого процесса трудовой деятельности, т.е. времени, проведенного на рабочем месте. Во-вторых, действующее в большинстве стран трудовое законодательство не допускает применения прямых экономических санкций в отношении основной оплаты труда даже при наличии прямых нарушений должностных обязанностей в расчетном

периоде.

С учетом указанных недостатков рассматриваемый вариант рекомендуется использовать с учетом нескольких общих ограничений. В качестве стратегического приоритета он может применяться только в небольших организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и сложившейся идеологией «корпоративного духа». Прочим работодателям механизм фиксированных окладов следует распространять на ограниченные по численности категории работников:

- руководителей и экспертов высшего и среднего звена, должностной статус которых обычно гарантирует работодателю высокий уровень ответственности за исполнение принятых на себя трудовых обязательств;
- младшего обслуживающего персонала, в отношении которого используется принцип «проще уволить, чем перевоспитывать».

Наконец, в штатном расписании организации по каждой из должностей целесообразно устанавливать очень широкий диапазон этих окладов, что позволит в дальнейшем повышать уровень оплаты труда без перевода сотрудника на новую должность.

Второй вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на использование механизма, ориентированного на фактические результаты деятельности сотрудников. В этом случае основная оплата труда большинства сотрудников организации осуществляется с использованием специальных схем, сочетающих небольшой фиксированный должностной оклад и многократно превышающую его «доплату за эффективность труда». Указанная доплата находится в прямой зависимости от фактических результатов трудовой деятельности сотрудника. С учетом характера выполняемой работы, она может устанавливаться:

- в фиксированном размере и подлежит уменьшению в случае выявленных нарушений в деятельности сотрудника в течение расчетного периода;
- процентом от величины фактического дохода, обеспеченного сотрудником работодателю в течение расчетного периода.

Данный вариант предполагает использование и других, более традиционных для нашей страны, форм основной оплаты труда:

- коллективная (или бригадная) форма оплаты труда – для работников любых сфер профессиональной деятельности, в которых есть возможность объективно оценить индивидуальный вклад каждого из членов коллектива в общие результаты труда;
- сдельная форма оплаты труда (и ее модификации) - для промышленных и строительных рабочих, организация трудовой деятельности которых не позволяет использовать коллективную форму оплаты труда.

Основным преимуществом рассматриваемого варианта выступает его соответствие требованиям доктрины сочетания мотивированности и ответственности человеческих ресурсов организации, наиболее целесообразной для большинства отечественных работодателей. При использовании данного механизма устанавливается прямая мотивация персонала к обеспечению как минимум заданных результатов работы и соблюдению принятых на себя трудовых обязательств.

К числу недостатков варианта следует отнести высокую вероятность трудовых конфликтов в процессе адаптации трудового коллектива к новому порядку оплаты. Кроме того, он требует юридически корректного оформления рассмотренных выше схем основной оплаты труда во внутренних регламентах организации и в трудовом договоре сотрудника.

В качестве стратегического приоритета данный вариант рекомендуется использовать большинству отечественных работодателей, дополняя его специальными формами премиальных выплат.

Второй подход связан с определением стратегических приоритетов в области организации премирования персонала.

Первый вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на традиционный подход к организации системы вознаграждений. В этом случае размер основных премий сотрудников прямо связан с величиной фиксированных должностных окладов. Премии устанавливаются фиксированным процентом от этих окладов и могут быть уменьшены или полностью отменены при наличии обоснованных претензий к сотруднику со стороны непосредственного руководства.

Как и в ситуации с фиксированными должностными окладами единственным преимуществом подобного варианта выступает методическая простота его использования и отсутствие угрозы возникновения трудовых и личностных конфликтов по вопросам распределения премий.

Вместе с тем, вариант имеет два принципиальных недостатка. Во-первых, при его реализации искажается «рыночная идеология» мотивации персонала – премия выплачивается не за обеспеченный работодателю дополнительный эффект или особую трудовую активность, а за отсутствие нарушений в расчетном периоде. Во-вторых, в силу действия психологического фактора такие премии быстро утрачивают мотивирующий эффект, превращаясь в фиксированную надбавку к должностному окладу.

С учетом этих недостатков рассматриваемый вариант не рекомендуется использовать в российских условиях.

Второй вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на премии, не зависящие от размеров должностного оклада. В этом случае большинство премий сотрудникам организации выплачиваются за высокую трудовую активность, выполнение функций, не предусмотренных должностными инструкциями, а также за обеспечение работодателю незапланированного экономического эффекта.

Главным преимуществом рассматриваемого варианта является эффективная мотивация персонала к обеспечению лучших, нежели установлено, результатов трудовой деятельности, а также стремлению не ограничивать ее жесткими рамками должностной инструкции.

Недостатки данного варианта имеют объективный и субъективный характер. Во-первых, он предполагает необходимость разработки специальных методик премирования персонала, использование которых занимает определенное время у руководителей структурных подразделений, штабных служб и даже дирекции. Кроме того, в такой ситуации неизбежен резкий разрыв в размерах мотивирующих выплат у конкретных сотрудников. С учетом особенностей национального трудового менталитета россиян, это увеличит вероятность трудовых и личностных конфликтов на стадии внедрения нового стратегического подхода к дополнительной мотивации персонала.

В современных отечественных условиях рассмотренный вариант рекомендуется использовать большинству отечественных работодателей.

В отличие от экономической мотивации, моральная мотивация персонала имеет две главных цели:

- появление в распоряжении администрации дополнительных мотивационных инструментов, побуждающих сотрудников организации к эффективной трудовой деятельности;
- создание дополнительных предпосылок для формирования и поддержания в трудовом коллективе организации отношений корпоративного духа и комфортного психологического климата в целом.

Далее рассмотрим возможные варианты стратегической ориентации работодателя на организацию моральной мотивации персонала.

Первый вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на отказ от использования формализованной системы моральной мотивации сотрудников. Функции морального поощрения подчиненных передаются руководителям подразделений.

Преимуществом варианта является его простота с позиции дирекции и кадровой службы организации, избавленных от необходимости участвовать в разработке и реализации соответствующих механизмов.

Рассматриваемый вариант имеет два принципиальных недостатка. Во-первых, он игнорирует особенности национального менталитета отечественного персонала, с характерной для него восприимчивостью к неэкономическим методам воздействия. Во-вторых, в этом случае невозможно обеспечить эффективную координацию двух политик кадровой стратегии организации - мотивационной и социально-психологической, роль «связующего элемента» между которыми должны выполнять именно инструменты моральной мотивации.

Второй вариант определяет стратегическую ориентацию работодателя на использование формализованных механизмов моральной мотивации. В этом случае в системе управления персоналом используются инструменты как экономической, так и моральной (психологической) мотивации. При этом приоритет отдается экономическим инструментам.

В определенном смысле можно утверждать, что охрана труда — главный приоритет для работников, в то время как развитие персонала представляет основной интерес для работодателей. Отрадно, что важность этих направлений оказывается сбалансированной. Таким образом, на практике достигнут баланс интересов работников и работодателей, что позволяет рассчитывать на то, что и дальнейшее развитие социальной защиты будет проходить определенной

гармонии интересов. Это свидетельствует о понимании российским менеджментом возрастающей роли человеческого капитала в современной экономике. На третьем месте по приоритетности находится добросовестная деловая практика, одним из показателей которой выступает информационная открытость компаний.

Примечательно, что, несмотря на то что еще не все компании готовы открывать финансовые показатели деятельности, направление добросовестной деловой практики является для них одним из наиболее важных.

К сожалению, природоохранная деятельность, ресурсосбережение и развитие местного сообщества пока еще не занимают достойного места в списке приоритетных направлений социальной политики. Скорее всего, это вызвано тем, что острые вопросы социального обеспечения «заслоняют» их важность. К тому же три последних направления в списке требуют значительных финансовых затрат, к которым готовы только крупные российские предприятия.

Важность направлений социальных программ несколько различается по отраслям экономики. В промышленном секторе приоритетными являются направления охраны здоровья и безопасности условий труда и развитие персонала, что объяснимо жесткими требованиями, налагаемыми на промышленный бизнес законодательством. Наибольший производственный риск и травматизм на рабочих местах характеризует именно промышленность, особенно тяжелые отрасли. Показательно, что важность природоохранной деятельности в промышленности повышается по сравнению со средними показателями. Это также можно объяснить отраслевой спецификой, так как

именно промышленность сильнее всего загрязняет окружающую среду. Именно в данной отрасли хозяйства сотрудники ощущают на себе последствия ухудшения экологической обстановки наиболее полно.

В сфере услуг резко возрастает значимость развития персонала и в небольшой степени — добросовестной деловой практики. Это можно объяснить тем, что в секторе услуг именно профессиональные навыки и умения персонала являются ключевым фактором делового успеха.

Кроме того, при оказании услуг гораздо важнее вопрос добросовестной деловой практики тесно увязан с проблемой качества, поскольку особенности оказания услуг по сравнению с производством товара не позволяют покупателю рассчитывать на ремонт, замену, компенсацию и т. д. Если услуга оказана плохо, все остальное теряет значение.

В финансовом секторе добросовестная деловая практика выходит на первое место, подчеркивая базовую роль доверия, профессионализма и конфиденциальности в банковском и инвестиционном деле. В то же время природоохранная деятельность закономерно занимает последнее место в списке приоритетов финансового сектора.

Вместе с тем нельзя не обратить внимание на стабильно низкую важность, придаваемую всеми отраслями экономики развитию местного сообщества. Это наш взгляд, тем, что в корпоративном сознании забота о проблемах местного населения пока прочно ассоциируется с областью компетенции местных или региональных властей.

По мнению ряда выражающих общественное мнение лидеров, к оценке действий российского бизнеса в области социальной ответственности нужно подходить с разными мерками в зависимости от реальной способности данной компании справляться с решением социальных задач. Однако требования к крупным отечественным компаниям уже начинают приближаться к международным стандартам.

С учетом указанных недостатков вариант не рекомендуется использовать в отечественных условиях.

Наряду с возможностью обеспечить эффективную координацию мотивационной и социально-психологической политик организации, реализация рассматриваемого варианта обеспечивает и второе преимущество. В распоряжении администрации появляется дополнительный набор инструментов персонифицированного и группового воздействия, адаптированный к особенностям трудового менталитета отечественного персонала.

Единственным потенциальным недостатком варианта выступает угроза личностных конфликтов между сотрудниками при формальном или необъективном подходе администрации к реализации рассматриваемого механизма.

В отечественных условиях данный вариант рекомендуется использовать в качестве стратегического приоритета любому работодателю.

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие

мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения.

Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации.

Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации. Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальство – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей.

Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации.