

УДК 331.26

**ПРОБЛЕМЫ И ПРАВИЛА СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ
МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ**

Шляга О. С.

Научный руководитель – к.э.н. Разнова Н. В.

Сибирский федеральный университет

Успешная деятельность компании сегодня в большой степени обеспечивается профессиональной работой её сотрудников. Даже самое дорогостоящее оборудование зачастую не может принести предприятию ощутимой пользы, если нет квалифицированного специалиста, способного обеспечить нормальную работу устройств. Именно рядовые сотрудники в конечном итоге создают рост прибыли, обеспечивают интенсивность продаж, работают на положительный имидж компании. Как правило, внедрение мотивационных схем в компании осуществляется под руководством специалиста по управлению персоналом, задачей которого и является создание детально проработанной, учитывающей специфику работы различных подразделений схемы поощрений и наказаний, чётко расписанных по группам сотрудников. При этом необходимо учитывать и важность «прозрачности» мотивационной схемы компании. Если сотрудники будут знать, какое вознаграждение последует за тот или иной результат их работы, как формируются и от чего зависят размер и форма этого вознаграждения, результативность схемы возрастёт многократно.

Неотделимой частью мотивационных схем является оценка по результату. Особенно чётко эффективность такой системы вознаграждения просматривается при определении денежной формы мотивации. Большинство руководителей не любят эту форму поощрения персонала, справедливо считая, что постоянно повышать зарплату невозможно. К тому же, отнюдь не по всем позициям вознаграждение сотрудника включает проценты от продаж или бонусы.

Однако если в компании создана система оценки результативности труда персонала (то есть учёт того, какую пользу принёс сотрудник компании за отчётный период), увязать размер оплаты и результаты деятельности сотрудника совсем не сложно. В этом случае «плавающий» размер оплаты будет являться для сотрудника ярко выраженным мотивирующим фактором. Наилучший способ избежать сопротивления персонала при внедрении мотивационных схем – избирательное применение методов мотивации в зависимости от статуса и интересов сотрудника. Когда каждый важный для компании работник получит возможность реализовать свои личностные устремления, он не станет отвергать предложенные методы работы. Но для того, чтобы ваш персонал стал союзником, очень важна разъяснительная работа с сотрудниками.

Внедрение систем мотивации – всегда сложный процесс, но порой ещё сложнее определить результативность системы мотивации, хотя сделать это можно всегда. Главный критерий – изменение эффективности труда сотрудников. Правда, всегда есть вероятность того, что, неверно поставив цель, вы мотивировали сотрудников на действия, не приносящие компании прибыли. Но это уже другое дело.

Способов мотивирования сотрудников множество, описать их в одной статье невозможно. На наш взгляд, гораздо важнее рассмотреть все черты, которым сегодня должна соответствовать эффективная система мотивации сотрудников компаний.

Первая значимая черта грамотной системы мотивации, её соответствие запросу, т.е. адресность, логично определяющая второе важное её второе свойство – гибкость мотивационной системы. Например, программистов надо стимулировать так, менеджеров по продажам – иначе, одни стимулы будут работать в бухгалтерии, другие – в

управленческом звене. Причём спектр предлагаемых поощрений должен учитывать не только профессиональные различия, но и стаж работы в компании и личные характеристики. Если вновь пришедший сотрудник старается «закрепиться» и проявить себя (и его значимая мотивация – деньги), то он в середине цикла работы стремится к карьерному и личностному росту.

Третьей важной чертой мотивационной системы должна быть её прозрачность. По извечной российской нелюбви к тайнам и по причине стремления «вывести всех на чистую воду», в нашей стране крайне плохо прижилась западная практика «закрытой информации». Сегодня в большинстве российских компаний абсолютно не секрет, кто и сколько получает. Закрытость информации, напротив, порождает слухи и ощущение дискриминации. Кстати, прозрачность подразумевает также, что до сотрудников были доведены поставленные цели и критерии оценки работы. На необходимость формирования четвертого свойства эффективной мотивационной системы указывает её справедливость. Несправедливая оценка не может быть мотивирующим фактором, а блага, полученные на её основе, оцениваются как несправедливые.

В целях избегания подобной ситуации обязательным составным моментом системы мотивации должна быть процедура оценки / аттестации персонала. Огромная роль в ней отводится среднему менеджменту компаний, от позиции которых зависит успех оценки. Поэтому при внедрении системы мотивации руководитель и HR-менеджер должны провести подготовительную (профориентационную) работу, а если требуется, то и обучение среднего менеджмента, обсудить с ними психологические типы и способы оценки сотрудников.

Пытаясь построить эффективную систему стимулирования персонала в компании, важно понимать, что организация, как любой живой организм, растёт и изменяется, особенно в условиях инновационной экономики. Отсюда пятой ключевой чертой, определяющей успешность системы мотивации, будет её динамичность (изменчивость во времени). И если организация выходит на новый этап развития в динамично изменяющейся конкурентной среде, нельзя ожидать, что прежняя система мотивации будет эффективна. Мотивирующие факторы или перестанут работать вовсе, или будут решать другие задачи. Отметим и высокую значимость профессионального обучения как одного из мотивирующих на высокую результативность сотрудников факторов, которую не следует недооценивать. Руководителям компаний сегодня важно понимать, что для того, чтобы корпоративное обучение играло мотивирующую роль, оно должно быть наградой, а не обязанностью. Ещё один важный фактор, о котором стоит помнить при построении действенной мотивационной системы в компании, – это соответствие психологического профиля сотрудника и поручаемой ему работы. К сожалению, часто при подборе кадров об этом забывают. Желая нанять на работу хорошего сотрудника, например, бухгалтера или менеджера по продажам, обладающего требуемыми профессиональными качествами и хорошими коммуникативными способностями, эти аспекты нужно учитывать.

Сегодня в практике имеется множество примеров эффективных технологий и методов повышения результативности труда сотрудников благодаря грамотно построенным мотивационным системам в компаниях, учитывающих все вышеназванные принципы и особенности. Так, например, при поиске новых сотрудников на стартовые позиции в отдел внедрения банковского программного обеспечения одна из крупнейших компаний столкнулась с проблемой дефицита подготовленных специалистов.

С учётом мотивации соискателей на работу в компании-бренде и готовности молодых специалистов обучаться была предложена следующая схема. Кандидатам, соответствующим основным критериям отбора на должность специалиста по внедрению программного обеспечения, но не обладающим необходимыми знаниями в области

бухгалтерского учёта в банковской системе, предоставлялось время для самостоятельного обучения в данной области. Повторное собеседование, по истечении контрольного срока, позволило выявить среди кандидатов тех сотрудников, которые обнаружили способность к самоподготовке и мотивированы на работу именно в этой компании. Ещё одной важной чертой системы мотивации должна стать необходимость учёта изначально высоких требований и ожиданий, например, таких групп персонала, как высокопрофессиональные специалисты или молодёжь, только что или сравнительно недавно окончившая образовательное учреждение. Причина этого – их высокий потенциал и возможности для роста и развития до уровня специалиста. Многие из нынешней молодёжи или уже работающих сотрудников компаний когда-то выбрали свою профессию именно из-за потенциала отрасли и обещаний «свободы». Таким образом, работая с таким персоналом, необходимо не только демонстрировать ему возможности роста внутри компании, но и постоянно сопоставлять их с реальными достижениями сотрудника, во избежание конфликта «обманутых ожиданий». Поэтому, чтобы успешно мотивировать данные группы сотрудников, система мотивации должна обеспечить им чувство уверенности, «защищённости», дать возможность участвовать в новых (других) инновационных проектах и не пытаться навязывать сотруднику несвойственные ему роли. На самом деле система мотивации – это просто поощрение сотрудников, чтобы они совершали те действия, которые приносят пользу компании. На наш взгляд, она не должна быть слишком сложна. Гораздо полезнее будет просто предложить систему поощрений для сотрудников, в работе которых компания заинтересована. Для начала это может быть бонус, выплачиваемый работникам по результатам работы отдела за квартал.

Кроме того, очень важно быть готовым к тому, что и в самую совершенную систему мотивации со временем придётся вносить изменения.

Отметим, что сегодня возможно при построении собственной системы мотивации и стимулирования сотрудников использовать и передовой опыт зарубежных компаний. Но до того, как менеджеры кадровой службы России переймут западный опыт создания эффективной системы стимулирования персонала, необходим анализ собственных ошибок, работа над ними. По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40 %. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании. Типичные ситуации, при которых системы стимулирования и мотивации не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока:

- выплата «премий-призов»;
- гарантированные премии;
- установление недостижимых бонусов;
- премирование за выполнение чужой работы и пр.

Как правило, попытки быстро исправить ошибки в проектировании системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное её внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы. Важно понять и то,

что наносимый проблемой ущерб бизнесу тесно связан с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. А для запуска новой или усовершенствованной системы мотивации и стимулирования сотрудников правильнее будет выбрать системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса. Таким образом, копируя некоторые фрагменты системы стимулирования, менеджеры порой не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учётом его специфики и особенностей персонала. Поэтому при разработке системы стимулирования труда работников не следует забывать про правила её построения и анализ собственных ошибок. Внедрение же чужого опыта требует всестороннего переосмысления и корректировки с учётом менталитета собственного персонала, его психологических характеристик и предпочтений сотрудников, оценки своих возможностей.