

УДК 330

Овсянникова Н.В.

*кандидат экономических наук, доцент,  
Государственный университет телекоммуникаций*

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### APPROACHES TO THE CONSTRUCTION OF MOTIVATION FOR THE ENTERPRISE

#### АННОТАЦИЯ

Анализ подходов к управлению трудовыми ресурсами на отечественных предприятиях позволил сформулировать ряд проблем, связанных с измерением результатов трудовой деятельности и системой стимулирования труда. Среди них: несоответствие заявленных руководством целей фактическим целям предприятия, проблемы выбора показателей для измерения результатов работы персонала, формальный подход к оценке труда, обоснованность систем вознаграждения. Повышению лояльности и вовлеченности персонала предприятия в трудовой процесс будут способствовать открытая кадровая политика, разделение труда с четким закреплением центров ответственности, делегирование полномочий и инструментов оценки трудовой деятельности персонала линейным руководителям подразделений, сотрудничество линейных руководителей, персонала и высшего руководства при формировании системы стимулирования.

**Ключевые слова:** персонал, методы мотивации, оценка результатов труда, контроль трудовой деятельности, система стимулирования.

#### АНОТАЦІЯ

Аналіз підходів до управління трудовими ресурсами на вітчизняних підприємствах дав змогу сформулювати низку проблем, пов'язаних із вимірюванням результатів трудової діяльності і системою стимулювання праці. Серед них: невідповідність заявлених керівництвом цілей фактичним цілям підприємства, проблеми вибору показників для вимірювання результатів роботи персоналу, формальний підхід до оцінки праці, обґрунтованість систем винагороди. Підвищенню лояльності і залучення персоналу підприємства в трудовий процес сприятимуть відкрита кадрова політика, розподіл праці з чітким закріпленням центрів відповідальності, делегування повноважень і інструментів оцінки трудової діяльності персоналу лінійним керівникам підрозділів, співпраця лінійних керівників, персоналу та вищого керівництва при формування системи стимулювання.

**Ключові слова:** персонал, методи мотивації, оцінка результатів праці, контроль за трудовою діяльністю, система стимулювання.

#### ANNOTATION

Analysis for Human Resource Management approaches at the domestic enterprises has allowed to formulate a number of problems associated with the measurement results of employment and labor incentives system. Among them: the discrepancy stated guidance purposes the actual goals of the enterprise, the problem of choice of indicators for measuring the performance of staff, formal approach to job evaluation, the validity of remuneration systems. To increase the loyalty and engagement of the personnel in the labor process will contribute to an open personnel policy, a clear division of labor with fixing centers of responsibility, delegation of authority and tools to assess the work of staff to line managers departments, the cooperation of line managers, staff and senior management at the formation of an incentive system.

**Keywords:** personnel, motivation methods, evaluation of the results of labor, control over employment, promotion system.

**Постановка проблемы.** Эффективную управленческую деятельность можно определить как обеспечение устойчивого результата производственной деятельности предприятия в соответствии с поставленными целями. Поскольку персонал предприятия обеспечивает процесс производства товара или услуги, то эффективное управление персоналом может быть формализовано как обеспечение производительного труда персонала для достижения целей предприятия. Таким образом, результат эффективного управления персоналом на предприятии находит отражение в таких обобщающих показателях, как производительность труда. Социальные же эффекты управления персоналом могут быть описаны уровнем качества трудовой жизни работников, что, в свою очередь, влияет на отношение сотрудников к предприятию и содержанию собственной трудовой деятельности. Учитывая это, считаем, что эффективность действующей на предприятии системы мотивации персонала нужно оценивать в первую очередь ростом производительности труда сотрудников. Однако анализу корреляции показателей производительности труда и действующих методов стимулирования в практике управления отечественными предприятиями не уделяется должного внимания.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам мотивации как в содержательном ее аспекте, так и в разработке методов и механизмов стимулирования трудовой деятельности посвящено множество фундаментальных исследований отечественных и зарубежных классиков менеджмента [1–6]. Так, исследование мотивации персонала государственных почтовых предприятий (рис. 1) подтверждает значимость приобретенных потребностей, выделенных Д. Макклеландом [6], при формировании мотивационного профиля сотрудников и, следовательно, возможности использования инструментов корпоративной культуры и корпоративных ценностей как факторов, влияющих на мотивацию.

Результаты, полученные К. Альдерфером, относительно влияния степени удовлетворения высших потребностей на силу воздействия потребностей низшего уровня подтверждаются многочисленными примерами мотивации

сотрудников муниципальных и государственных предприятий: в случае отсутствия достаточных возможностей для развития персонала данные потребности замещаются трудовой деятельностью, позволяющей полностью удовлетворить потребности в принадлежности к организации или виду деятельности или, например, удовлетворить потребность в безопасности, обеспечивая наличие рабочего места, что имеет особенно большое значение для персонала в периоды экономической нестабильности (табл. 1).

Таблица 1  
Влияние макроэкономических показателей занятости трудовых ресурсов на уровень мотивации персонала

Количество занятых работников в сфере информации и телекоммуникаций, тыс. чел.	192,7
Количество безработных в сфере информации и телекоммуникаций, тыс. чел.	10,6
Потребность в работниках в сфере информации и телекоммуникаций, тыс. чел.	0,4
Трудоустроено в сфере информации и телекоммуникаций состоянию, тыс. чел.	3,9

Источник: данные Госкомстата Украины на 31.12.2014 г.

Анализ степени заинтересованности в результатах труда для сотрудников предприятий, проводящих политику сокращения штатов, пока-

зал, что вместо повышения производительности труда в результате конкуренции между персоналом за сохранение рабочего места большее значение имеют риски потери доходов (рис. 2).

В результате сотрудники, оценивающие угрозу увольнения, переключаются на поиск нового рабочего места и демонстрируют полную потерю заинтересованности в текущей трудовой деятельности.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Таким образом, практика показывает, что наличие накопленного теоретического опыта в данной сфере не снижает актуальности задач обеспечения эффективности управленческой деятельности в области мотивации персонала на каждом отдельно взятом предприятии.

**Цель статьи** заключается в анализе практики управления персоналом на отечественных предприятиях для выявления факторов, сдерживающих результативность действующих систем мотивации.

**Изложение основного материала исследования.** В методическом аспекте для построения эффективной системы мотивации персонала особый интерес представляет работа с линейными руководителями. Поскольку текущее планирование и контроль трудовой деятельности специалистов относятся к компетенции непосредственных руководителей трудовых коллективов, то наиболее точные и оперативные данные о результатах методов стимулирования могут предоставить менеджеры низового звена. Производительность труда персонала на местах также во многом зависит именно от непосредственного руководства – постановки задач, подбора и расстановки кадров, обеспечения необходимых условий труда.

При оценке действующей на предприятии системы мотивации и методов стимулирования трудовой деятельности персонала анализу должны быть подвергнуты:

- методы доведения целей предприятия руководителям низового звена и постановки задач для исполнителей. При этом необходимо сопоставить показатели, на достижение которых ориентируется деятельность руководителя подразделения и исполнителей, способы и формы доведения до исполнителей поставленных перед ними задач;

- показатели, в которых измеряются результаты труда персонала. Внимание уделяется тому, как увязаны в системе мотивации сотрудников достигнутые результаты труда с вознаграждением (то, за что фактически платят сотрудникам);

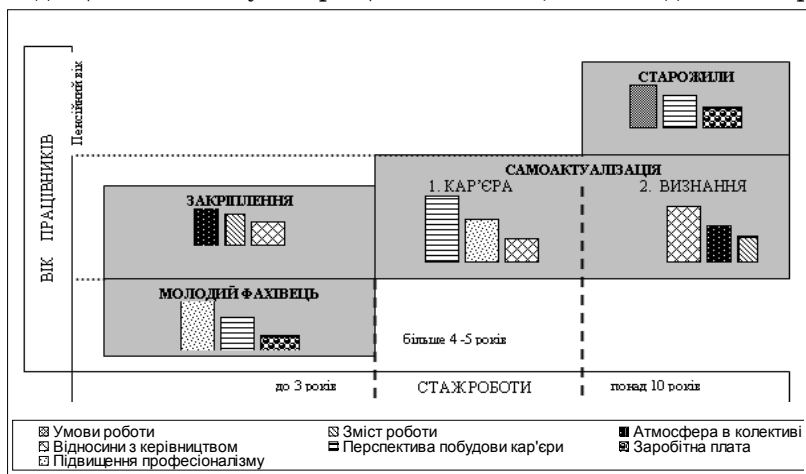


Рис. 1. Мотивационные приоритеты в зависимости от фазы жизненного цикла работника [7]

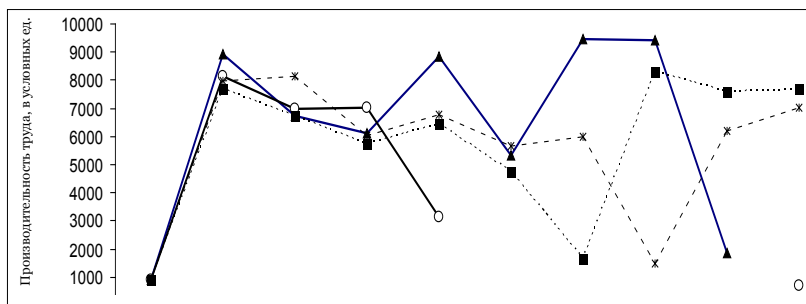


Рис. 2. Динамика производительности труда персонала, находящегося под угрозой увольнения

- показатели учета трудовой деятельности и трудовой дисциплины для исполнителей и низовых руководителей. Рассматриваются вопросы анализа производительности труда персонала: проводится ли на практике непосредственным руководством анализ факторов, влияющих на производительность труда (в том числе условий труда, занятости персонала и т. д.), принимаются ли на основе результатов такого анализа управленческие решения, направленные на рационализацию труда.

Анализ практики управления людскими ресурсами на отечественных предприятиях позволил сформулировать ряд очевидных, но от этого не менее распространенных проблем, связанных с определением и измерением результатов трудовой деятельности, положенных в основу действующей на предприятии системы мотивации.

Во-первых, декларируемые руководством результаты и принципы работы часто не соответствуют реальным целям компании. Следовательно, система оценивания вклада персонала в деятельность компании носит субъективный характер и не отражает трудоемкости проделанной работы, поскольку фактические, преследуемые руководством цели скрыты. В результате система стимулирования воспринимается персоналом как формальность, не имеющая какого-либо внутреннего содержания, а имеющее место поощрения отдельных работников оцениваются коллективом как злоупотребления руководителя формальной властью. Когда отсутствуют единые, четко сформулированные цели деятельности предприятия, детализированные в конкретных задачах для каждой категории персонала, то понимание целей подменяется у исполнителей их собственной субъективной трактовкой необходимых для предприятия результатов. Стимулы, применяемые в рамках действующей системы мотивации, оцениваются как необъективные.

Основная проблема измерения результатов деятельности кроется в выборе показателей, отражающих результат трудовой деятельности персонала в атрибутах, которые определены менеджментом компании как целевые. Такой подход раскрывает содержание кадровой политики предприятия: что именно поощряется руководством в процессе выполнения задания; какие аспекты трудовой деятельности отслеживаются; за какие достижения сотрудники предприятия поощряются; в каких случаях применяются взыскания. Показатели, используемые для оценки трудовой деятельности, должны в обязательном порядке напрямую влиять на ценность созданного предприятием продукта, отражать вклад персонала в создание ценности продукта.

Вторая проблема измерения результатов деятельности связана с возможностями количественного измерения результатов работы и их последующей интерпретации с точки зрения

ценности трудового вклада работника для предприятия. Часто в систему оценивания трудовой деятельности персонала включаются показатели, которые легко измерить, но которые не имеют прямого отношения к требуемым характеристикам производимого продукта или влияют на него косвенно. Такая подмена в измеряемых показателях лишь создает видимость учета трудового вклада сотрудников, но не отражает ценности проделанной работы и, следовательно, не стимулирует работников к достижению значимых с точки зрения предприятия атрибутов результата.

Более того, учет и контроль трудовой деятельности, организованные на вышеописанных принципах, искажают само содержание трудовой деятельности. Трудовой процесс, выстроенный по показателям, которые «легко измерить», не имеет ничего общего с ценностью продукта, который должен быть получен в результате трудовых операций. В таком случае полное отсутствие системы мониторинга трудовой деятельности на предприятии наносит ему меньший ущерб, нежели «организованная» подмена целевых ориентиров труда.

Формализм проведения процедуры контроля результатов трудовой деятельности снижает мотивацию сотрудников ввиду потери доверия персонала к справедливости оценки их трудового вклада. Формализм контроля может проявляться в: выборочной оценке результатов труда (игнорируя полученные дополнительные ценные для предприятия результаты, выполненные дополнительно задачи); фрагментарности контроля, по результатам которого дается оценка работе сотрудника; подмене фактически достигнутых и оцениваемых показателей труда средними величинами.

Оценивая последствия формально реализуемых процедур контроля в системе стимулирования труда, считаем, что более предпочтительной и эффективной для предприятия будет субъективная оценка трудового вклада сотрудника его линейным руководителем.

Проблемы измерения результатов труда на завершающем этапе разработки процедуры стимулирования связаны с обоснованием адекватного вознаграждения за выполненную работу, что будет способствовать заинтересованности сотрудников, выражающейся в росте производительности труда.

Для решения задач выбора методов мотивации (обоснования набора стимулов) считаем наиболее эффективным применение концепции внутреннего маркетинга по отношению к персоналу предприятия. Рассматривая свой персонал как потребителей, которых интересуют вполне конкретные атрибуты трудовой деятельности, необходимо выделить те из них, за получение которых работник согласен «платить» ростом производительности труда; остальные атрибуты трудовой деятельности, интересующие персонал, следует рассматривать как нормаль-



**Рис. 3. Реализация механизмов управления персоналом на основе мотиваторов, стимулирующих рост производительности труда**

ные условия труда. Для атрибутов – мотиваторов, стимулирующих рост производительности труда, необходимо установить «масштаб ценности» стимула, который будет отражать прирост производительности труда на единицу полученных работником выгод.

**Выводы.** Результаты анализа действующих на предприятиях систем мотивации позволяют сформулировать рекомендации по совершенствованию процесса управления производительностью труда сотрудников (рис. 3).

По нашему мнению, превращению персонала предприятия из работников, заинтересованных в роде деятельности (и/или наличии работы), в работников, заинтересованных в результатах деятельности, будут способствовать: открытая кадровая политика предприятия, разделение труда с четким закреплением центров ответственности, делегирование полномочий и инструментов оценки трудовой деятельности персонала линейным руководителям подразделений, сотрудничество линейных руководителей, персонала и высшего руководства в процессе формирования системы стимулирования.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В.А. Ландсман [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>.
2. George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management, Ed. John Cunningham Wood, Michael C. Wood, 2004.
3. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. Д.А. Куликова. – Москва : Вершина, 2007. – 240 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://textarchive.ru/c-1873202-pall.html>.
4. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://i.cons-systems.ru/u/83/8c5dde291e11e3b6145d44f3284aaa/-/Taylor.pdf>.
5. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/emerson.pdf>.
6. Макклелланд Д. Мотивация человека. / Д. Макклелланд [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.koob.ru/mcclelland/chelovecheskaya\\_motivatciya](http://www.koob.ru/mcclelland/chelovecheskaya_motivatciya)
7. Овсянникова Н.В. Маркетинговий інструментарій в управлінні персоналом підприємства / Н.В. Овсянникова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2011. – № 1–2(3–4). – С. 81–87.