

Посилання на статтю

Осиевский А.Г. Мотивация труда в менеджменте при реструктуризации предприятий / А.Г. Осиевский, Е.Л. Шевцов, С.Н. Гойстер // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 3(11). – С.145-149. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 658.512

А.Г. Осиевский, Е.Л. Шевцов, С.Н. Гойстер

МОТИВАЦИЯ ТРУДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассмотрены вопросы, ошибки, принципы и методы мотивации труда на основе опыта преуспевающих фирм и ведущих специалистов при реструктуризации предприятий. Проведен сравнительный анализ практической реализации мотивирования. Рис. 1, табл. 1, ист. 9.

Ключевые слова: мотивация, менеджмент, реструктуризация, труд.

О.Г. Осієвський, Є.Л. Шевцов, С.М. Гойстер

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто питання, помилки, принципи і методи мотивації праці на основі досвіду процвітаючих фірм і провідних спеціалістів при реструктуризації підприємств. Проведено порівняльний аналіз практичної реалізації мотивування. Рис. 1, табл. 1, дж. 9.

A.G. Osievsky, E.L. Shevtcov, C.H. Goyster

ACTIVITY MOTIVATION IN MANAGEMENT WHEN RE-STRUCTURING ENTERPRISES

Problems, errors, principles and methods of activity motivation are reviewed on the basis of good experience of prosperous firms and leading experts in enterprise restructuring. The comparative analysis of practical motivation performance is conducted.

Постановка проблемы. В современных условиях при проведении реструктуризации перед руководителем остро стоит вопрос об эффективности использования своего рабочего времени. Лишь немногим удаётся успешно сочетать постановку и решение стратегических задач с текущим руководством. Более того, занимаясь лишь оперативной работой и координацией деятельности предприятия практически сложно лично наблюдать, анализировать и принимать решения по каждому вопросу.

Руководитель, следовательно, должен доверять работникам принятие решений и делегировать полномочия. Но именно с этого момента начинаются проблемы, присущие любому коллективу, где за общий результат ответственность по-прежнему несёт один человек, а за то, из чего этот результат складывается – каждый из сотрудников. Материал будет полезен для руководителей и менеджеров всех уровней.

Анализ последних исследований. Рассматривая свой рабочий день менеджеру необходимо расставить приоритеты запланированных действий. Это

один из принципов тайм-менеджмента. Часто руководитель не успевает проанализировать, что действительно нуждается в его участии, а что всё-таки стоит поручить подчинённым. Одним из методов оценки расхода рабочего времени является расчёт стоимости одного часа времени с использованием таких понятий, как максимальная и средняя стоимость рабочего часа [1].

При этом средняя стоимость часа равна месячному доходу, деленному на 176 рабочих часов в месяц. Максимальная стоимость часа равна максимальной сумме, полученной за час работы (употребляется при почасовой оплате или гонорарах за выполненную работу, сдельной оплате труда). Такой подход показывает целесообразность покупки услуг людей, чье время стоит меньше вашего. Это не всегда корректно, но такой принцип позволит оценить свое время и использовать его на то, что приносит больше прибыли и является приоритетной задачей руководителя.

Неумение делегировать полномочия – основная причина перегруженности и усталости. Многие руководители берут на себя большую часть работы, считая, что без их участия ни одно дело не будет сделано должным образом. Необходимо научиться доверять часть своей работы другим. Это позволит высвободить время для решения приоритетных задач. Но, как известно, обязанности и полномочия должны быть делегированы прямо пропорционально друг другу [2]. В обратном случае это приведёт к классической ошибке управления персоналом: безынициативности последнего (в случае если ответственность явно доминирует над полномочиями) или халатности (в результате наделения широкими полномочиями без личной ответственности за конечный результат). Но важен не только этот принцип. Подчинённый, будь он хоть трижды ответственным, всегда найдёт объективные и не совсем объективные причины своих неудач. Важно их не допустить либо снизить их вероятность до минимальной. Как разбудить личную заинтересованность и обеспечить высокую результативность труда подчинённых? Мотивирование персонала даёт исчерпывающий ответ на этот вопрос.

Существует множество теорий мотивирования, побуждения, удовлетворения и не меньше определений мотивации [1,3,4,5]. Многие учёные и экономисты рассматривали проблемы мотивации труда в своих работах. Основными направлениями в данном вопросе являются такие как материалистическая теория А. Маслоу [6], социологическая (диалектико-материалистическая) концепция Л. Выготского [7], неоматериалистическая теория А. Колота [8] и др.

Цель статьи. Реструктуризация это сложный процесс трансформации бизнеса с целью улучшения эффективности работы предприятия и повышения уровня его прибыльности. Таким образом, мотивации труда является неотъемлемой частью менеджмента при проведении реструктуризации. При работе с людьми возникают вопросы, которые тяжело решать, используя лишь теоретические формулировки. Следовательно, необходимо подойти к данной теме с практической стороны, опираясь на имеющиеся теоретические знания.

Изложение основного материала. Практика показывает, что сотрудника гораздо легче демотивировать. Если мотивация – это побуждение работника к трудовой деятельности путем положительного воздействия на присущие ему мотивы труда, то демотивация – отвращение работника от трудовой деятельности путем отрицательного воздействия (либо при отсутствии должного воздействия) на присущие ему мотивы труда. Демотивацией со стороны руководителя является создание условий работы, при которых имеет место:

- неуверенность сотрудника в том, что организация имеет будущее, и что данный сотрудник имеет будущее в организации;
- невозможность для работника реализовать свои знания и умения;
- неуверенность в том, что активная деятельность сотрудника приведет к осязаемому положительному результату;
- неуверенность, что достижения работника будут замечены и оценены руководством и коллегами;
- игнорирование инициативы работника;
- проблемы карьерного роста;
- недостаточная ценность в глазах работника ожидаемого вознаграждения или отрицательный эффект сравнения своей оплаты труда и оплаты труда коллег.

Цели организации в отношении персонала ясны: результативная работа, дисциплина, профессионализм и т.д. Люди, соответственно подготовленные и рационально, с учетом способностей и возможностей каждого распределенные по рабочим местам, должны приносить предприятию больше, чем тратится на их заработную плату плюс затраты на обеспечение и воспроизводство их деятельности [9].

О целях коллектива в целом и каждого работника в отдельности с подобной однозначностью не скажешь. У всех свои приоритеты, но определённый перечень факторов поведения (мотивов) всех сотрудников, можно представить в следующем виде (рис. 1).



Рис.1. Факторы, влияющие на поведение сотрудников

Таким образом задача эффективного управления состоит в соотнесении целей фирмы и её персонала и установке прочной привязки этих понятий между собой. Пример из практики – очевидное противоречие: руководство желает

снизить издержки, в то время как сотрудники желают повышения заработной платы. В подобных условиях анализ указанных факторов и пересмотр кадровой политики – механизм, который сработает на укрепление вышеупомянутой связи. С этого и начинается мотивирование.

Рассмотрим некоторые практические аспекты мотивирования. Безусловно, в Украине сложилась ситуация, когда определяющим фактором выбора места работы зачастую является не образование и профессия человека, а предлагаемый денежный эквивалент его занятости. Следовательно, в материальном стимулировании заключается успешная работа коллектива. Несправедливая оплата труда демотивирует, а справедливая оплата мотивирует сотрудников очень хорошо лишь в тот момент, когда только что преобразовалась из несправедливой. Как ни странно но, мотивационный эффект от материального вознаграждения непродолжителен. Разработать систему премиальных выплат непросто. Необходима, прежде всего, формализация результатов труда. Хорошо если выполняемая работа подлежит количественной оценке, которая будет реально отображать также качество и интенсивность труда работника. Вопрос в том, к чему отнести премиальные. Базой может быть оборот, прибыль, количество продаж, клиентов. Как оценить личный вклад сотрудника в итоговый результат при разнообразии должностей и обязанностей?

Допустим, что в торговом центре строительного оборудования есть несколько групп товаров: ручной и механический инструмент, геодезическое измерительное оборудование и оптика, электроинструмент и пневмоинструмент. Продавцы (или, как стало модно говорить, менеджеры по продажам) работают с окладом 800 гривен в месяц, плюс премиальные от оборота. Соответственно максимум внимания уделяется покупателям дорогостоящего электроинструмента, оптики (буквально «охота» на таких клиентов) и практически нет реакции на покупателя ручного инструмента или расходных материалов в небольших количествах. Если платить премию от количества продаж, ситуация изменится на противоположную. Ведь ручной и механический инструмент покупают гораздо чаще профессионального оборудования, к тому же глубоких знаний об особенностях «молотка» не требуется. В подобной ситуации мотивировать сотрудников на работу по всем позициям поможет следующее решение (табл. 1). Премировать следует не от продаж и не от оборота. Премиальные проценты начисляются на основной оклад в зависимости от результативности. При этом, планом и фактом будем считать запланированный и выполненный показатель соответственно.

Таблица 1

Результаты работы

Показатель	ПЛАН	ФАКТ	Результат, %
Оборот, грн	20000	18000	90
Число продаж, ед.	50	52	104
РЕЗУЛЬТАТ ОБЩИЙ			94

Результат по i-тому показателю – R_i определяется по формуле:

$$R_i = \text{факт}_i / \text{план}_i * 100\%, \quad (1)$$

Общая результативность – $R_{\text{общ}}$ рассчитывается по формуле:

$$\text{Робщ} = 100 + \sum(|100 - R_i| * b), \quad (2)$$

где b – Булева переменная, принимающая значение 1 если $R_i > 100$ и -1 если $R_i < 100$.

Итоговая зарплата рассчитывается следующим образом:

$$\text{З/пл.} = \text{Оклад} + \text{Оклад} * \text{Робщ} \quad (3)$$

$$\text{З/пл.} = 800 + 800 * 0,94 = 1552 \text{ грн.}$$

Справедливым будет замечание о том, что необходимы ограничения минимальной результативности труда. То есть итоговая заработная плата должна соответствовать среднерыночной при общем результате равном или превышающем 75%. В случае выполнения плана менее чем на 75% зарплата работника ограничивается его окладом.

Нематериальное мотивирование подлежит практической реализации с не меньшим успехом, чем материальное. Данный приём особенно актуален для руководителя в условиях ограниченности свободных денежных средств, которые по всем правилам бизнеса уходят не на дополнительные премии и надбавки к зарплате работников, а обратно «в дело». Действительно, творческое отношение к работе зависит не только и не столько от меркантильных соображений работников. Скорее важна атмосфера в коллективе, интерес к работе, возможность реализовать свой потенциал, корпоративная культура, наконец. Так, например, грамотно построенная и сформулированная миссия фирмы дает сотрудникам осознание конкретной общественно-полезной цели. Такая цель объединит коллектив, интересы сотрудников, морально мотивирует их труд. Необходимо также отметить значимость информационных потоков. Суть этого аспекта заключается в том, что если вы не управляете информацией, то она будет управлять вами. Правильно сформулированная и доступная информация о компании и её руководителе позволяет избежать многих неуместных домыслов. Практически это осуществляется, например, при помощи корпоративных средств массовой информации, будь то электронная рассылка или обычный информационный плакат в офисе. И ещё одно обстоятельство. Не ошибается, как известно, тот, кто ничего не делает. Поэтому важно адекватно реагировать на ошибки и просчёты подчинённых. Репрессивный стиль руководства в подобных ситуациях может привести к скрытию совершённых ошибок на ранних стадиях, когда возможно что-то скорректировать и учесть. Справедливо утверждение: «У победы много отцов, а поражение – всегда сирота». Зная, что за ошибку накажут сильнее, чем поблагодарят за успешную работу человек остаётся безынициативным. Рецепт поведения менеджера прост. Необходимо учесть риски ошибок ещё на стадии планирования и проводить не репрессивную политику в отношении подчинённых, а мотивационную с учётом индивидуальности каждого. При этом необходимо придерживаться двух правил: 1) человеку, совершившему ошибку, нужно задать вопрос о том, как он сам оценивает свои действия, дать возможность оценить себя, при этом, не унижая его достоинства; 2) обнаруживший ошибку не должен поощряться либо материально стимулироваться. В итоге ошибки, чтобы не повторять их в будущем, коллективно анализируют. А люди должны осознать, каким образом ошибки приводят к общим потерям фирмы, которые в свою очередь отразятся на каждом члене коллектива.

Выводы. Используя вышеизложенные методы мотивирования труда своих подчинённых, менеджеру, руководителю предприятия будет проще работать с

коллективом, который в свою очередь сделает всё возможное и от него зависящее для процветания фирмы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ворошилова А. Журнал "OFFICE" 09/2003.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 701с.
3. Лелейко Т.И. Проблемы мотивации творческой работы персонала. Наукові праці Донецького національного економічного університету. Серія: економічна. Випуск 59. – Донецьк, Дон НТУ, 2003. – С. 169-177.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ. 1999. – 624с.
5. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб.: Питер, 2003. – 445с.
6. Abraham H. Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, no 50, 1943, pp. 370-396.
7. Выготский Л.С. Собрание сочинений в шести томах. Том 4. Москва: Наука, 1984. – 480с.
8. Колот А.М. Мотивація стимулювання і оцінка персоналу. Київ: КНЕУ, 1998. – 224с.
9. Цлаф В.М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала». www.ek-lit.ru

Стаття надійшла до редакції 25.07.2004 р.