

ОШИБКИ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

В современной отечественной практике предпринимательской деятельности вектор взаимоотношений «работодатель – сотрудник» претерпел изменения. Опытные специалисты, осознав повсеместный дефицит в квалифицированных кадрах, обрели мощный рычаг воздействия на руководителей. Традиционная договоренность «гарантия занятости в обмен на верность компании» нарушена, и это становится подоплекой поиска различных методов кадровой мотивации [4].

Построение системы мотивации, позволяющей сотрудникам ощутить степень собственной востребованности и получить удовлетворение от выполняемых обязанностей – задача не новая. Нарботанный мировой опыт насчитывает множество методов воздействия на психологический кадровый настрой. Вопрос выбора кадров, на первый взгляд, заключается лишь в готовности конкретного руководителя идти на те или иные шаги. Однако именно неправильное построение системы мотивации может стать серьезной проблемой на пути к результату.

По оценкам западных экспертов, умело мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40% [2]. Следовательно, степень эффективности работы всего предприятия находится в прямой зависимости от внедрения действенной системы стимулирования.

Предмет этой статьи – изучение мотивации персонала – одной из функций управления эффективностью работы предприятия. Цель работы заключается в выявлении типичных ошибок построения систем стимулирования и обосновании рекомендаций по разработке таких систем с целью повышения эффективности работы предприятия.

Специалисты различают два вида мотивации: монетарную и немонетарную. К первой относятся мотивы, непосредственно связанные с размером вознаграждения,

включая оклад, премии, проценты, отпускные, компенсации и др. Второй вид включает самые разные мотивы, от атмосферы в коллективе до бесплатных корпоративных обедов [5, 6].

В мировой практике давно пришли к выводу, что система стимулирования работников должна предусматривать оба вида мотивации. Комбинация же методов – сугубо индивидуальна для каждой организации и должна вырабатываться самостоятельно [10].

К сожалению, сегодня большинство украинских предпринимателей пренебрежительно относятся к вопросам комплексной разработки систем мотивации, отдавая предпочтение исключительно материальным поощрениям. Разумеется, это положение изменится, но, учитывая актуальность темы, рассмотрим ошибки, допускаемые при «манипулировании зарплатой».

Характер и величина вознаграждений, получаемых сотрудниками, оказывают непосредственное влияние на способность компании конкурировать на рынке труда – привлекать, удерживать и мотивировать персонал [9]. Чем ниже степень удовлетворенности сотрудника, тем дороже обойдется руководству стремление его удержать.

Исследования показывают, что материальное вознаграждение является основным мотивом деятельности, хотя и не представляется на 100% эффективным [5].

Формирование системы денежного премирования сталкивается с рядом типичных проблем, когда прямое предположение «больше – лучше» себя не оправдывает.

Обобщим разнообразие форм материальной мотивации и рассмотрим сложности их использования.

1. Гарантированные премии. Идеальная модель отсутствия дополнительной мотивации. В этой ситуации сотрудники считают премию по результатам частью своего оклада. Этот подход наиболее

лее характерен для предприятий, унаследовавших систему стимулирования с советских времен [2]. Выбор показателей, определение условий и экономическое обоснование такой премиальной системы сводится к расчету степени ее влияния на конечные показатели работы компании (производительности труда, рентабельности и др.). Такая «премиальность» определяется шаблонно, без учета индивидуальной эффективности. Таким образом, система лишает возможности стимулировать сотрудника к улучшению качества выполняемых обязанностей.

Плюсы подхода в том, что он может выступать в роли инструмента наказания за провинности. Переменная часть зарплаты не объединяется с окладом, и причина этому кроется в законодательстве. Работодатель не имеет права уменьшать оклад сотрудника, в то время как лишать его премии – правомочен. Однако подобные наказания не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего со стимулированием.

Еще одна проблема описанных условий заключается в сложности мотивирования творческого подхода к работе и нацеливания сотрудников на достижение долгосрочных или краткосрочных целей. Другими словами, сотрудник делает свою часть работы, не интересуясь поиском путей повышения её эффективности.

2. Расчет величины премии в процентах от прибыли. Такое премирование способствует влиянию на достижение краткосрочных целей. Это мотивация «прошлых результатов», то есть, получив определенную премиальную сумму в прошлом периоде, сотрудник будет стремиться получить не меньшую и в последующем. Следовательно, такое стимулирование не возымеет действия на работников, чья деятельность направлена на достижение результатов по прошествии нескольких периодов. Например, этот метод не подходит для сотрудников, занятых маркетинговым планированием. Более того, нацелив на быстрые промежуточные результаты, он лишит столь важный процесс дальновидности и может привести к спаду эффективности работы подразделения.

Заметим, что даже уместное использование данной формы премирования будет оказывать наилучшее воздействие только в условиях прозрачности начисления. Если работник не будет иметь возможности оценить свой личный вклад в изменение величины прибыли, то мотивация будет снижаться.

Особенность этого подхода состоит в необходимости отслеживания целевых изменений с последующей корректировкой вознаграждения. Например, если компания планирует выход на новый рынок, то величину бонусов пересматривают: если за упаковку продукции, проданную в Днепропетровске, менеджер получает 1% стоимости, то за то же количество, реализованное на перспективном для предприятия рынке Киева, он будет получать уже 3% [2].

Кроме того, очевидно, что такая мотивация приемлема только для персонала, непосредственно связанного с уровнем продаж организации.

3. Премирование групп. Это ситуация, когда результаты работы некоторых подразделений привязываются к консолидированным показателям работы предприятия. Другими словами, используется субъективная оценка эффективности работы сотрудников, что часто оказывает демотивирующий эффект [1].

Существенный недостаток этого подхода состоит в коллективной ответственности за результат, и, следовательно, в невозможности по достоинству оценить вклад конкретных сотрудников. Широкое применение этой системы ведет к обезличиванию труда и потере темпа продуктивности работы специалистов, а в некоторых случаях даже может спровоцировать уход из компании ее лучших представителей, заслуги которых приравниваются к коллективным достижениям. Кроме того, общность вознаграждения в некоторой степени лишает непосредственного руководителя рычагов мотивации подчиненных.

Ошибка применения метода связана с двумя аспектами. Во-первых, невозможно установить непосредственный контроль над каждым подразделением организации с целью выявления процен-

та эффективности частных. Во-вторых, во многих случаях затруднительно формализовать аспекты конкретной деятельности для последующего измерения, не говоря уже о том, что, в отличие от экономических показателей, результаты некоторых процессов варьируются во времени.

Хорошо, если руководителю удается выстроить систему контроля по двум направлениям: над производственным процессом и над достигнутым результатом [8]. На практике, к сожалению, чаще всего наблюдается только отслеживание результатов без контроля над самими процессами. Эта система часто применяется в условиях, когда эффективность деятельности не поддается четкому измерению. Однако при отсутствии количественных показателей деятельности лучше использовать «балльные системы».

4. Исчисление премии на базе различных критериев результата («балльная система»). Самая трудоемкая форма премирования. Предполагает профессиональную проектировку и временную апробацию, но вместе с тем, является наиболее справедливой из форм. Корректность ее построения зависит от полноты учета критериев производительности конкретной области.

Суть подхода заключается в выделении показателей эффективности деятельности сотрудника (подразделения), группировании их по категориям и формировании балльной оценки, с четким описанием, за что присваивается тот или иной балл. Величина премии находится в прямой зависимости от количества набранных баллов по итогам периода.

Существенной ошибкой в применении такой системы может стать использование оценок деятельности, основанных на баллах, без описания порядка их присвоения или излишней его сложности. Формирование такой системы на основании четких формул и строго вычисляемых показателей также ошибочно [2]. Это объясняется тем, что, если не учитывается фактор принятия сотрудником решений, то сам сотрудник может найти пути, по которым он будет постоянно премирован, но его деятельность будет идти в разрез с интересами компании.

5. Неожиданное премирование. Использование внезапных денежных выплат встречается в некоторых отраслях украинской экономики. Отличительной особенностью этих выплат является их неожиданный характер. Считается, что использование подобных премий призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их к активной работе в течение последующих периодов. Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Ведь для того, чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае, вознаграждение воспринимается как элемент лотереи и не повышает мотивацию, ожидаемую руководством.

Подобная ошибка наблюдается и при попытке стимулирования завышенными требованиями. Если руководство предоставит возможность получить премию за конкретное достижение (повышение рентабельности, увеличение оборота и др.), но при этом завысит «планку» показателя, то бороться за этот бонус будет некому. Персонал демотивируется, сконцентрируется на текущей деятельности с самостоятельным формулированием целей, а это может привести к децентрализации деятельности [2].

Помимо сформулированных, перечислим также проблемы мотивации, присутствующие любому из видов предложенной градации форм стимулирования:

- отсрочка периода премирования;
- непрозрачность или излишняя сложность механизма вознаграждений;
- неясность конечной цели предприятия или ее неувязка с методами стимулирования;
- «искажения» в структуре и способе выплаты заработной платы;
- неверное применение штрафных санкций;
- несправедливое наделение привилегиями.

Учитывая специфику работы предприятий на постсоветском пространстве,

отметим еще одну ошибку «мотивации» в этих условиях.

Речь идет о *санкционированных кражах* [1]. По сей день руководство ряда организаций достаточно лояльно относится к факту разворовывания собственности предприятий, который также можно причислить к методу определенной мотивации. Сотрудник, получающий дополнительный доход таким способом, является, по сути, мотивированным. Недостатки такого метода находятся в компетенции правоохранительных органов.

Большинство описанных выше ситуаций формируется вследствие упущений на этапе проектирования системы мотивации.

Как правило, попытки быстро исправить эти ошибки только усложняют ситуацию. Для качественного изменения положения требуется проектирование новой и частичное перепроектирование существующей системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей компании. Поэтому вне зависимости от того, проектируется система или перепроектируется, необходимо грамотно подходить к этой задаче. Кроме того, руководители должны быть готовы к тому, что это достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий соблюдения методики и обязательной апробации. Поэтому приступать к нему нужно, полностью осознавая цели стимулирования и с уверенностью, что затраты на эти мероприятия окупятся.

Принимая во внимание типичные ошибки применения систем мотивации, сформулируем общие рекомендации для построения эффективного стимулирования.

1. Необходимо обязательно увязывать показатели мотивирования с общими целями бизнеса.

2. Показатели стимулирования должны быть подконтрольными мотивированным сотрудникам.

3. Формулирование цели необходимо основывать на четырех обязательных принципах: ограниченности во времени; актуальности; возможности оценить и измерить результат; реальности достижения.

4. Этап перехода от целей высшего уровня к целям низшего уровня должен осуществляться без потерь направляющих элементов [1].

5. Систему мотивации необходимо разрабатывать с привлечением ключевых сотрудников и руководителей подразделений.

6. Следует четко определить зависимости между величиной стимулирования и ростом эффективности работы.

7. Мотивация и результат должны быть неразрывны во времени.

8. Функции планирования, исполнения и контроля показателей эффективности деятельности необходимо распределять между разными структурными подразделениями.

9. Система мотивации должна преимущественно базироваться на количественной оценке показателей результативности работы сотрудников.

10. Стимулирование следует основывать на единых прозрачных правилах, регулирующих разницу доходов различных групп и категорий сотрудников [3].

11. Необходимо добиваться уверенности персонала в справедливости исчисления премии.

12. Премирование плановой деятельности сотрудников необходимо осуществлять строго по результатам. Текущая деятельность, призванная поддерживать непрерывность производственного процесса, должна стимулироваться циклично.

13. Следует учитывать критические замечания сотрудников относительно принятых подходов мотивирования, посредством, например, анонимных опросов.

14. Цели мотивации необходимо периодически пересматривать в соответствии с ожиданиями сотрудников [7].

15. Стимулирование творческой составляющей следует применять в индивидуальных случаях.

16. Предоставление привилегий желательнее полностью исключить или использовать только в случае крайней необходимости.

17. Проектируемая система должна конкурировать на рынке труда: вознаграждения должны быть на одном уровне с предложениями основных конкурентов.

Внедрение разработанной системы стимулирования происходит посредством отражения её элементов во внутрифирменном нормативном документе, который должен соответствовать требованиям украинского законодательства.

Мировой опыт подтверждает, что грамотно выстроенная система мотивации, максимально учитывающая специфику деятельности отдельных сотрудников или подразделений компании, непременно ведет к повышению эффективности работы предприятия.

Целостная система мотивации обязательно должна комбинировать материальные и нематериальные подходы к стимулированию. Рассмотренные проблемы касаются только монетарной мотивации и не в полной мере отражают все вопросы стимулирования, поскольку односторонняя мотивация не ведет к достижению наилучших результатов. Использование немонетарных методов стимулирования будет рассмотрено в последующих работах.

Список использованной литературы

1. Бакалінський О.В. Мотивація співробітників підрозділів маркетингу: українська практика / О.В. Бакалінський. – 2005. – <http://www.vivatstrategy.org.ua>
2. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации / Е. Данилова // Финансовый директор. – 2005. – № 6. – <http://www.fd.ru>
3. Хайем А. 17 способов повысить мотивацию сотрудников / А. Хайем. – 2006. – <http://www.ipppou.ru>
4. Майклз Э. Война за таланты: пер. с англ. Ю.Е. Корнилович / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.
5. Крысанова С. Способы нематериальной мотивации сотрудников / С. Крысанова. – <http://www.360pro.ru>
6. Папонова Н.Е. Какой может и должна быть мотивация работников? / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2003. – № 8. – <http://www.dis.ru>