

ОШИБКИ В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ ПРИМЕНЕНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ СХЕМ

В статье автор рассматривает актуальные подходы к управлению мотивацией в условиях российской действительности на основе использования отдельных элементов классических теорий, анализа существующих схем, а также с учетом часто допускаемых ошибок при проектировании систем стимулирования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: демотивация, денежный фактор, индекс благополучия, мотивационная матрица, мотивационные процессы, формула эффективного руководства



Шляначак Дмитрий Борисович — руководитель управления оценки и развития персонала ОАО «Национальные Кабельные Сети» (г. Москва)

Многие компании подменяют мотивационные схемы стимулирующими и используют систему Тейлора как единственный инструмент повышения производительности труда, тогда как выбор содержательных и процессуальных теорий достаточно широк. Однако не всегда они апробированы.

Итак, можно сделать следующие выводы относительно состояния данной области российского бизнеса на сегодняшний день:

- многие предприниматели научились хорошо оценивать состояние материальных активов;
- высокий заработок зачастую является единственным фактором мотивации;
- работодатели мало интересуются индивидуальными потребностями сотрудников;
- компании не считают эффективным формирование потребностей посредством методов управления персоналом.

Управленческие решения остаются прежними: давать людям зарабатывать больше, стимулируя рост индивидуальной производительности. Постулаты Тейлора пока остаются неколебимыми.

Игорь Маркичев отмечает следующее: «Везде одна и та же проблема: по-детски безответственное

и несерьезное отношение к жизни. Основной причиной неуспеха современных систем мотивации в России является инфантильность мотивируемых и мотивирующих, т.е. фактическое отсутствие базы мотивируемых. Некого мотивировать! Для имеющегося «контингента» нужны системы стимулирования, а не мотивации» [6].

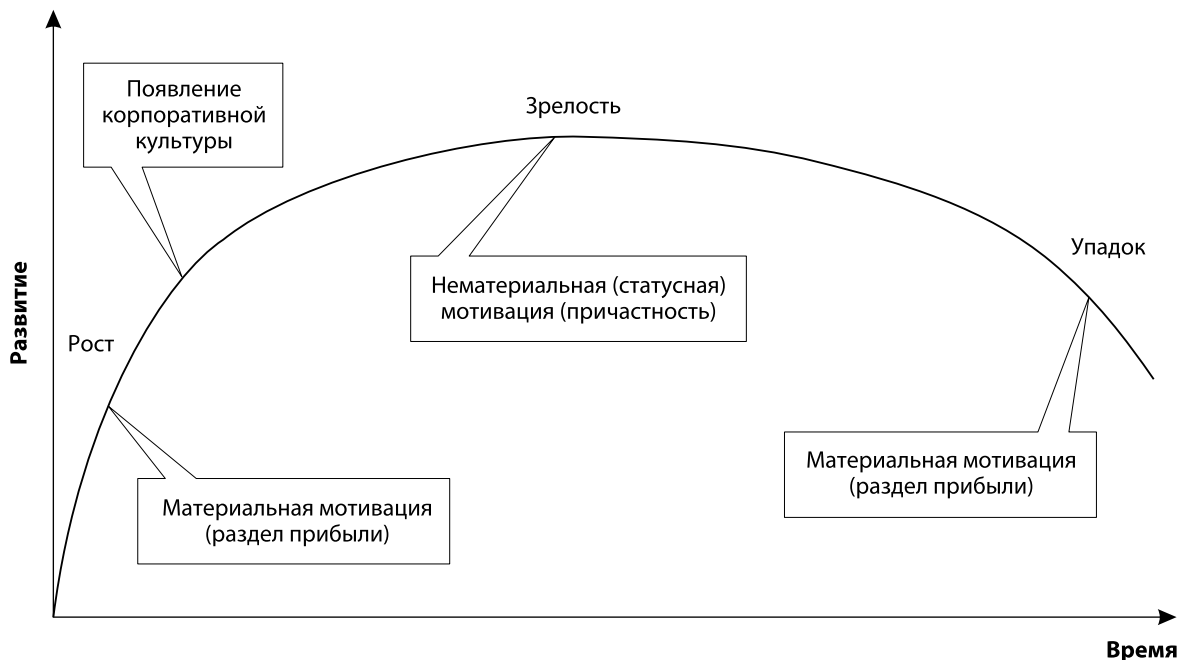
Конечно, вряд ли все можно объяснить особенностями национального характера, спецификой переживаемого Россией периода и тотальной зависимостью от западных наработок. Зарубежный опыт — это многолетняя история успехов и ошибок в области бизнес-решений, включая управление мотивационными процессами. Безусловно, учитывать его необходимо (в рамках определенных стратегических принципов).

Например, соглашаясь с теорией жизненного цикла компании, можно применять и принципы мотивационной стратегии (рис. 1).

Разработка любой теории опирается на гипотезу и достаточно четкие исходные данные. Очевидно, что исторический опыт нашей страны, особенности социально-политического и национального уклада, степень экономического развития имеют свою специфику, которую необходимо учитывать при разработке объективных подходов в области управления мотивацией.

Безусловно, ключевым фактором при формировании мотивационных стратегий и систем выступает фактор материальный, который, как выясняется, у нас и за рубежом имеет разные входные данные.

Рис. 1. Стадии развития организации и мотивационной стратегии



В 2008–2009 гг. ученые Принстонского университета проанализировали результаты опроса 450 тыс. американцев для составления индекса благополучия Gallup-Healthways Well-Being Index и выяснили следующее: у менее обеспеченных слоев населения США ощущение счастья растет по мере увеличения доходов. У тех, кто зарабатывает более \$75 тыс. в год, размер заработка практически не влияет на эмоциональное состояние.

Джеймс Мэддакс, преподаватель психологии университета Джорджа Мейсона в США, считает: денежный фактор сказывается до определенной степени, после определенного порога дополнительный доход не влияет на повседневное отношение к жизни или самоощущение. Он полагает, что утверждение верно во многих странах.

В 2008 г. средний семейный доход (доход домохозяйства) в США составлял около \$71,5 тыс., медианный показатель — \$52 тыс. (из-за наличия относительно небольшого числа домохозяйств с высоким доходом).

В июле 2009 г. исследовательский холдинг «Ромир» в ходе проведения очередного всероссийского опроса обобщил мнение 1500 человек на тему «Сколько денег нужно семье из трех человек, чтобы жить нормально?» Результаты были следующими: 56 тыс. руб. в месяц (672 тыс. руб. в год).

Граждане, чей ежемесячный доход не превышает \$1150, в США считаются бедными (верхней границей бедности считается уровень прожиточного минимума, умноженный на 2,5). 24 сентября 2010 г. министр здравоохранения и социального развития РФ Татьяна Голикова подтвердила оценки среднего показателя прожиточного минимума по России — 4 тыс. 780 руб. [6].

Очевидно, что российский «индекс счастья» (уровень удовлетворения большинства актуализированных потребностей), иной, нежели в других странах, особенно при сопоставлении норм оплаты труда, цен и социальных стандартов.

Подходы к управлению мотивацией должны быть гибкими и изменяемыми сообразно ситуации.

Есть ли актуальные прикладные разработки, упраздняющие сходство терминов «мотивация» и «стимулирование» и обеспечивающие объективный учет потребностей каждого из сотрудников? Как поступать в ситуации кризиса?

На наш взгляд, лучший подход на сегодня — выборка универсальных и действенных методов

(свободных от социально-культурных норм и особенностей), которые можно успешно реализовать в российских компаниях.

Источником трудовой активности и эффективности является работа по выявлению, формированию и удовлетворению потребности, поэтому необходимо определить перечень необходимых управленческих решений, реализуемых в ходе подготовки и внедрения системы мотивации (табл. 1).

Часто собственники и руководители не знают и не умеют использовать инструменты мотивации. Это приводит к ошибкам уже на подготовительном этапе.

Нередко (особенно в начале своей деятельности) топ-менеджер, желающий реализовать на новом месте проверенные предыдущим опытом мотивационные подходы, начинает их немедленно внедрять, полностью не ознакомившись с состоянием внутренней среды в компании. Если работники недовольны, то сначала необходимо разработать план по преодолению демотивационной составляющей (рис. 2).

Взгляды А. Маслоу актуальны и для рассматриваемой нами проблемы: невозможно эффективно удовлетворить высокоуровневые потребности, минуя низкоуровневые (особенно биологически обусловленные).

Развивая идеи Маслоу, можно предположить, что так часто упоминаемый денежный фактор в таком случае разбивается на две части.

1. То количество денег, которое необходимо для поддержания биологического и социального существования человека (покупка продуктов, плата за жилье, транспортные расходы и т.д.).

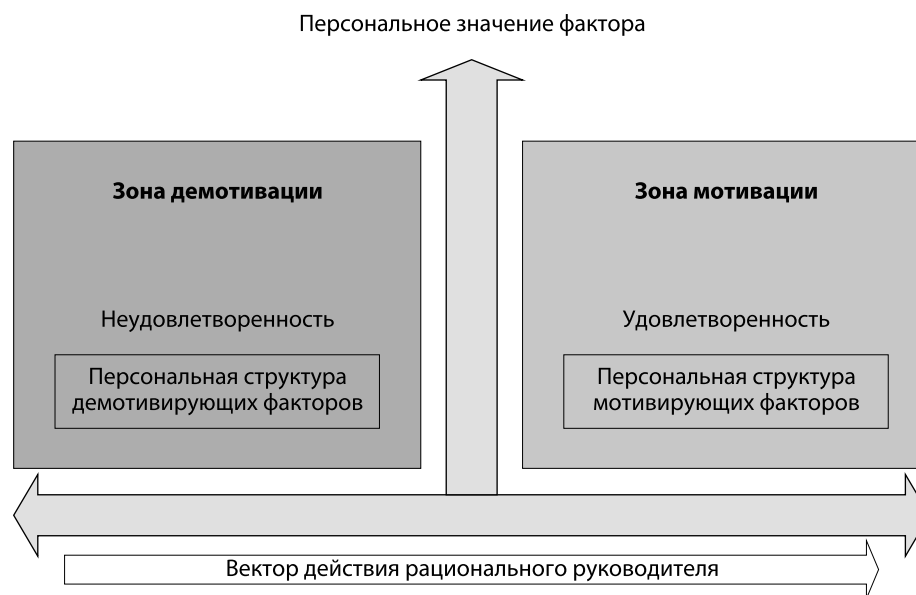
2. Денежные суммы или материальные льготы, превышающие индивидуальный, а не установленный государством социальный и биологический минимум.

Таким образом, выплата денежных средств в размерах, не покрывающих (или едва покрывающих) расходы первой части, становится мощнейшим демотивационным фактором. Наличие определенного минимума средств является гигиеническим фактором (термин Ф. Герцберга).

Таблица 1. Перечень необходимых управленческих решений для внедрения системы мотивации

Основные направления деятельности	Цель	Отдельные формы и методы реализации
Оценка возможностей и закрепление основных корпоративных принципов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Формирование мотивационной политики в соответствии с идеологией акционеров ■ Объективная оценка имеющихся ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тематические совещания ■ Перспективный план реализации ■ Бюджетирование ■ Кадровая политика ■ Корпоративный кодекс ■ Коллективный договор
<ul style="list-style-type: none"> ■ Исследование рабочих мест ■ Аудит условий труда 	Преодоление демотивационных факторов и неудовлетворенности условиями труда	<ul style="list-style-type: none"> ■ Опрос ■ Ревизия рабочих мест
Регулярные опросы	Изучение мнения сотрудников относительно того, как они оценивают результаты своего труда относительно общекорпоративных целей	<ul style="list-style-type: none"> ■ Регулярный структурированный опрос ■ Ситуационное анкетирование ■ Интранет-форум
Систематическое информирование сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> ■ Осмысление сотрудниками выгод, предоставляемых предприятием ■ Удовлетворение потребности в получении информации (каждый работник должен знать смысл своей работы, ощущать значимость ее выполнения, четко осознавать цели) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Job offers (развернутое предложение работодателя для топ-менеджеров и ключевых сотрудников, содержащее информацию о конкретных выгодах) ■ Создание информационных листов о предоставляемых сотруднику льготах, регулярное подведение итогов ■ Четкое описание функционала и компетенций ■ Персональное целевое планирование
Обобщение приоритетных потребностей	Систематизация подходов к управлению мотивацией в условиях дефицита ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Мотивационная матрица ■ Система Герчикова (см. ниже) и другие прикладные системы мотивационной классификации
Разделение сотрудников по группам	Определение вклада каждого сотрудника в общее дело	<ul style="list-style-type: none"> ■ Различные процедуры оценки ■ Нормирование труда ■ Разработка и применение схем грейдирования и персонального стимулирования
Учет мнений работников	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вовлечение сотрудников в процесс повышения эффективности ■ Создание обстановки доверия ■ Удовлетворение потребности в социальном и профессиональном признании 	<ul style="list-style-type: none"> ■ День общения с топ-менеджментом ■ Предоставление контактов высшего менеджмента для установления обратной связи ■ Деловые игры ■ Выпуск корпоративных СМИ ■ Тематические собрания
Оценка вклада сотрудника	Объективное вознаграждение по итогам работы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Классические формы управленческого контроля ■ Инструменты ассесмента ■ Разработка специальных программ
Стимуляция повышения эффективности	<ul style="list-style-type: none"> ■ Повышение производительности ■ Снижение издержек 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка и внедрение схем материального стимулирования ■ Пропаганда опыта и быстрой карьеры ■ Публичные награждения ■ Выпуск и вручения знаков отличия
Обучение руководителей методам управления мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> ■ Формирование единых подходов в управлении мотивацией ■ Донесение до руководителей необходимых знаний и умений 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Программы развития ■ Тренинг ■ Оценка ■ Совместная разработка мотивационных проектов

Рис. 2. Преодоление демотивационной составляющей



Последующее денежное стимулирование — мотивирующее действие (до определенного предела, пока сотрудник не пересмотрит свою позицию относительно величины заработной платы).

Эксперты отмечают также следующие сильные факторы демотивации:

- нарушение негласного контракта;
- неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности к компании;
- невозможность личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижения со стороны руководства и коллег.

Устранив демотиваторы, можно переходить к следующим процедурам.

Опрос сотрудников строится с учетом особенностей компании, размера решаемых задач. Целесообразно проводить его именно на начальной стадии внедрения мотивационных схем, сделав

наиболее важные части регулярными. Пример анкеты, который автор с успехом применял во время работы в федеральной розничной торговой сети, представлен в Приложении.

Неудовлетворенность сотрудников также обусловлена дефицитом информации и, соответственно, невозможностью оценить выгоды, предлагаемые работодателем. Одним из способов предоставления необходимой информации является опыт визуализации общей стоимости труда (total cost), выраженной в конкретных цифрах.

Так, по свидетельству руководителей российского офиса компании «ЗМ», ее сотрудники получают на руки чек с указанием зарплаты и премиальных выплат конкретного сотрудника, затрат компании на его обучение, времени использования служебного автомобиля, дополнительных вложений в пенсионный фонд, спортивные мероприятия и т.п.

Таким образом, у сотрудника появляется возможность объективно оценить вес всех вложений компании в его работу и развитие, сопоставить

со своими ожиданиями и альтернативными предложениями на рынке труда. Часто это способствует росту удовлетворенности работника условиями труда. Монетарные мотивационные схемы в данном случае становятся более популярными (а это и есть формирование потребностей).

Отметим также дифференциацию сотрудников по группам. Большинство компаний не в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей согласно индивидуальным запросам каждого работника.

Инструментом стратегического подхода к мотивации групп сотрудников может послужить простая мотивационная матрица (рис. 3).

Принципы подхода руководителей к каждой из групп сотрудников будут следующими (табл. 2).

Другой популярный отечественный инструмент мотивации — классификация, предложенная

В.И. Герчиковым, согласно которой предполагается наличие в организации пяти мотивационных типов (табл. 3).

Достоинство системы В.И. Герчикова в разработанном и апробированном инструментарии в виде личного опросника, позволяющем диагностировать преобладающий тип мотивации, а также рекомендациях по применению различных форм стимулирования к каждому из типов (табл. 4).

Одним из главных факторов успешности любого мотивационного проекта, как уже было отмечено выше, является подготовленность руководителя к практической реализации задач.

Почти 60% опрошенных Русской Школой Управления посетителей сайта Mini MBA хотели бы получить навыки управления мотивацией, которые смогли бы работать в реальных условиях [7].

Рис. 3. Мотивационная матрица

Разделяй и мотивируй (стимулируй)

	Хотят	Не хотят
Могут	Капитал	Персонал
Не могут	Ресурсы	Сотрудники

Таблица 2. Принципы подхода руководителей к группам сотрудников

Категории	Характеристика	Что делать
Капитал	И хотят, и могут работать	Поддерживать мотивацию, вознаграждать
Ресурсы	Хотят, но не могут работать	Обучить
Персонал	Могут, но не хотят работать	Сформировать потребности
Сотрудники	Не хотят и не могут работать	Чаще увольнять, организовать качественный отбор сотрудников

Таблица 3. Классификация В.И. Герчикова по базовым типам трудовой мотивации

№	Работник (тип мотивации)	Ориентация	Отношение к бизнесу, работе, коллегам и работодателю
1	«Инструментал»	«Голой» заработок (желательно наличными и незамедлительно)	Равнодушие к форме собственности и работодателю
2	«Профессионал»	Реализация своих профессиональных способностей, знаний и возможностей	Интерес к содержанию труда и характеру работы
3	«Патриот»	Высокие идейные и человеческие ценности	Ориентация на достижение равенства и гармоничные отношения в коллективе
4	«Хозяин»	Приумножение собственности, внутренние идеи постоянного увеличения материальных благ	Трудолюбие, постоянное повышение производительности
5	«Люмпен»	Уравнительное распределение	Чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ, отказ от ответственности перед бизнесом и коллегами

Таблица 4. Формы стимулирования разных мотивационных типов

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	«Инструментал»	«Профессионал»	«Патриот»	«Хозяин»	«Люмпен»
Негативные	Нейтральны	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны
Натуральные	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральны	Нейтральны
Патернализм	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные	Нейтральны	Базовые	Нейтральны	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

Источник: [2].

Обучение необходимо еще и потому, что зачастую сами руководители нуждаются в мотивации для воспитания в себе эффективных целеустремленных лидеров.

Академик В.А. Трапезников предложил простую формулу эффективного руководства, состоящую из четырех звеньев, отражающих требования к руководителю: «знает — может — хочет — успевает». Для этого на первый план в овладении как управленческой, так и конкретно мотивирующей компетенцией выступает обучение тому, как правильно ставить цели, управлять временем,

делегировать полномочия, выстраивать эффективную обратную связь, учитывать особенности сотрудников, контролировать ситуацию. В результате будут созданы необходимые условия для прикладного внедрения эффективных мотивационных схем.

Подведем итоги. Чтобы организовать действенную систему мотивации, будьте последовательны.

1. Выясните у владельцев компании их взгляды в отношении принципов мотивации и стимулирования, оцените имеющиеся ресурсы.

2. Проведите мотивационный бенчмаркинг, а также анализ неэффективных решений в этой области, опираясь на опыт других (лучше отраслевых) компаний.

3. Отфильтруйте ненужное и составьте приоритетный список потенциально эффективных решений системы управления мотивацией для бизнеса с конкретным ресурсным обоснованием каждого пункта.

4. Изучите особенности сотрудников фирмы, устраните демотиваторы, введите систему постоянного мониторинга коллективного и индивидуального мнения.

5. Определите эффективные способы и инструменты объективного контроля.

6. Составьте матрицу «хочет — может».

7. Рассмотрите возможности системного применения наиболее эффективных форм персональной мотивации.

8. Выявите неформальных лидеров. Назначьте ответственных для каждого направления работы.

9. Обучите лидеров эффективным способам управления мотивацией.

10. Управляйте мотивацией сотрудников постоянно и системно.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Изучение ценообразования на основе воспринимаемой потребительской ценности

Инструкция. Анкета состоит из утверждений. Просим Вас оценить каждое из утверждений, обведя кружочком цифру, соответствующую представлениям о степени удовлетворенности Ваших потребностей, запросов и т.п. Анкета анонимная.

1. Заполните таблицу (табл. 1).
2. Какую часть жизни вы уделяете работе? (укажите в процентах)
3. Что Вас привлекает в работе?
4. С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь?
5. Сравните каждую пару приведенных ниже факторов, влияющих на эффективность работы. Отметьте

в каждой паре один фактор, который является для Вас более важным (табл. 2).

6. Самое главное в работе для Вас (расставьте цифры в соответствии со значимостью: 1 — наиболее важный аспект) (табл. 3).

7. Продолжите, пожалуйста, следующие предложения.

- «Чтобы работа приносила мне большее удовлетворение, мне бы хотелось...»
- «Мне кажется, что я мог(ла) бы лучше работать, если...»
- «Для лучшей организации работы я бы мог(ла) предложить...»

Таблица 1.

№	Удовлетворенность	Оценки				
		Вполне удовлетворен(а)	Удовлетворен(а)	Не вполне удовлетворен(а)	Неудовлетворен(а)	Крайне неудовлетворен(а)
1	Компанией, в которой вы работаете	1	2	3	4	5
2	Условиями (жара, холод, шум и т.д.)	1	2	3	4	5
3	Работой	1	2	3	4	5
4	Месторасположением	1	2	3	4	5
5	Доставкой на работу	1	2	3	4	5

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Изучение ценообразования на основе воспринимаемой потребительской ценности (продолжение)

Таблица 1. (продолжение)

№	Удовлетворенность	Оценки				
		Вполне удовлетворен(а)	Удовлетворен(а)	Не вполне удовлетворен(а)	Неудовлетворен(а)	Крайне неудовлетворен(а)
6	Длительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
7	Зарплатой (в соответствии с трудовыми затратами)	1	2	3	4	5
8	Зарплатой (в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят в других компаниях)	1	2	3	4	5
9	Организацией питания на рабочем месте	1	2	3	4	5
10	Возможностями продвижения	1	2	3	4	5
11	Тем, как вы можете использовать свои качества	1	2	3	4	5
12	Ощущением вашей стабильности	1	2	3	4	5

Таблица 2.

1	Высокая зарплата	Уверенность в завтрашнем дне
2	Уверенность в завтрашнем дне	Хороший коллектив, дружеские отношения
3	Хороший коллектив, дружеские отношения	Высокая зарплата
4	Надежность компании	Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы
5	Уверенность в завтрашнем дне	Высокий статус в компании
6	Высокий статус в компании	Высокая зарплата
7	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами	Сувениры, публичное признание, победа в конкурсе
8	Надежность компании	Высокий статус в компании
9	Сувениры, публичное признание, победа в конкурсе	Высокая зарплата
10	Высокая зарплата	Возможность самореализации
11	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость
12	Хорошие условия труда	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами
13	Уверенность в завтрашнем дне	Возможность самореализации
14	Хорошие условия труда	Уверенность в завтрашнем дне

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Изучение ценообразования на основе воспринимаемой потребительской ценности (продолжение)

Таблица 2. (продолжение)

15	Высокий статус в компании	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами
16	Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами	Возможность самореализации
17	Высокая зарплата	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость
18	Возможность самореализации	Надежность компании
19	Высокий статус в компании	Возможность самореализации
20	Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость	Сувениры, публичное признание, победа в конкурсе

Таблица 3.

Условия работы
Справедливая оценка труда
Сочувствие в случае возникновения проблем
Причастность к коллективу
Лояльность, забота со стороны компании
Интересная работа
Деньги
Грамотный и справедливый руководитель
Возможность продвижения по службе
Безопасность, стабильность
Другое (напишите)

ИСТОЧНИКИ

1. Анкета изучения мотивации. — <http://www.hr-portal.ru/tool/anketa-izucheniya-motivatsii-0>.
2. Артамошкин С.Н., Диканова М.Ю. Каждому — по потребностям, или Типологическая модель мотивации // Справочник по управлению персоналом. — 2005. — №11.
3. Березин И. Цифры и факты. Сколько денег нужно для жизни в России. — www.romir.ru/news/res_results/601.html.
4. Результаты опроса: приоритеты в обучении. — <http://uprav.ru/news/2010/1334577393>.
5. Счастье начинается с \$75 тысяч в год. — http://business.gorod48.ru/bfm/1606/?month=12&year=2010&sphrase_id=123044.
6. E-xecutive. Международное сообщество менеджеров. — <http://e-xecutive.ru>.
7. Mini MBA. — www.mini-mba.ru.