

Нематериальная мотивация и повышение эффективности персонала

Автор: В.В. Чернецова

Пристальный интерес к разработке и внедрению систем материальной и нематериальной мотивации обострился в период кризиса. Несколько цифр показывают, насколько актуальна проблема повышения производительности труда и эффективного мотивирования сотрудников для российских компаний:

1. производительность труда занятых в экономике РФ растет в среднем в год на 6,5%, то есть медленнее, чем происходит рост ВВП;
2. в 2008 году реальная заработная плата увеличилась на 5,9 % по отношению к предыдущему году, а в 2009 году по прогнозу Министерства экономического развития ее рост по отношению к 2008 году составит 3,6 %; [1]
3. отношение суммарной номинальной заработной платы занятого в экономике населения к объему ВВП в 2006 году составило 33,3 %. [2]

Указанные цифры означают следующее:

1. рост затрат на человеческий капитал далеко опережает само увеличение производимого продукта;
2. положительная динамика цены человеческого капитала не сопровождается соответствующим ростом отдачи от его применения;
3. относительная цена труда в России с учетом отечественного потенциала уже высока. [3]

Пока не понятно, сможет ли кризис повлиять на эти обстоятельства, и каким именно образом. Но совершенно очевидно, что в условиях кризиса перед компаниями встает задача меньшей численностью персонала решать более сложные и часто нетиповые задачи по повышению эффективности производства, продаж, маркетинга, а также задача повышения лояльности оставшегося персонала, которая может быть решена, в том числе, и грамотным использованием средств мотивирования.

Даже самая эффективная система материального и нематериального мотивирования, «спроектированная» с учетом новейших достижений западного менеджмента и внедренная при полной поддержке высшего руководства организации, вряд ли достигнет поставленных задач, если процесс управления мотивированием персонала возложить целиком на HR-службу.

Процесс мотивирования сотрудников к деятельности – это неотъемлемая часть повседневной работы руководителей и одна из их ключевых компетенций. Поскольку менеджмент – это «выполнение работы руками других» – от того насколько эффективно руководители мотивируют подчиненных к выполнению поставленных задач, зависят результаты деятельности каждого конкретного сотрудника, подразделения и компании в целом.

1. Мотивация (от lat. movere) – это динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. [4]

2. Мотивирование персонала – система воздействий, оказываемых на персонал, с целью побудить его выполнять определенные действия (нужные для достижения целей организации).

3. Ошибки построения систем мотивирования:

4. применение западных технологий без учета отечественного менталитета;

5. недооценка нематериального мотивирования;

6. непонимание мотивирующих факторов;

7. игнорирование факторов демотивации.

Доктор социологических наук Захаров Н.Л. в ходе социологических исследований выявил следующие особенности мотивационной сферы российских работников:

1. Для россиян характера аттрактивность (от лат. attractio – притяжение, влечение). Аттрактивно мыслящий человек действует по принципу Наполеона: «Сначала ввяжемся в бой, а потом посмотрим, что из этого получится». В противоположность рациональному западноевропейцу или американцу нас влечет результат, который мы не воспринимаем как рациональную цель, то есть мы не проводим расчет способов достижения этой цели и оценку наличных ресурсов.

2. Российский работник нерационален и неиндивидуалистичен. Индивидуалистический стимул не мотивирует российского работника к самоответственности, а наоборот побуждает его уклониться от норм (технологических, этических и т.д.) выполнения работы и ориентирует достичь не ожидаемый руководителем, давшим задание, результат, а получить описанные руководителем такие признаки результата, которые можно проконтролировать. При рациональном мотивировании у россиян возникает неоднозначная реакция на однозначные стимулы. Рационально организованный стимул у россиян побуждает нерациональную мотивацию, то есть неожиданное поведение для того, кто давал рациональный стимул.

3. Россиян мотивируют чувство гордости за свое предприятие и льготы, распространяющиеся в той или иной степени на большинство членов коллектива. К числу льгот, являющихся «фундаментом» мотивации относятся: возможность пользоваться средствами (техническими, коммуникационными, ресурсными и т.п.) предприятия; «бесплатно» пользоваться продукцией предприятия, либо приобретать ее по льготной цене; «понимание начальства»: способность прямого руководителя «понять» проблемы отдельного работника и «пойти ему на встречу», нарушив регламент; способность руководства предприятия удовлетворить желания коллектива, отступив от привычного регламента. [5]

Опыт автора в качестве директора по персоналу производственных компаний Челябинской области показал, что компании недооценивают

мероприятия нематериальной мотивации, сосредотачиваясь исключительно на ее материальных аспектах.

Достаточно быстрый эффект повышения мотивации сотрудников дает внедрение следующих мероприятий:

1. периодическая аттестация и оценка персонала;
2. информирование и внутренний PR компании, демонстрация производственных достижений компании и сотрудников, подчеркивающие стабильность и перспективность компании;
3. конкурсы профессионального мастерства, конкурс трудовых династий, демонстрирующие сотрудникам значимость профессии и принадлежность к профессии и коллективу с богатыми трудовыми традициями;
4. четкие, прозрачные, одинаковые для всех процедуры карьерного и профессионального роста;
5. наставничество, как возможность передать профессиональный опыт;
6. руководство проектными группами, которая дает возможность реализовать лидерский потенциал, выступить экспертом.

Непонимание факторов, мотивирующих тех или иных сотрудников (групп сотрудников) влечет за собой:

1. одинаковые для всех сотрудников компании мотивационные мероприятия, которые «бьют» мимо цели;
2. ошибки руководителей в мотивировании подчиненных в процессе постановки и решения задач.

Исправить данные ошибки HR-менеджеру можно следующим образом:

1. Развивать компетенции руководителей по мотивированию подчиненных (тренинг).
2. Периодически выявлять факторы мотивации сотрудников (опросы, анкетирование) и проводить оценку удовлетворенности сотрудников.
3. Ориентировать руководителей на выявление факторов мотивации подчиненных и самостоятельно собирать информацию о факторах мотивации сотрудников.
4. Собирать информацию от сотрудников на этапе планирования нововведений.

Игнорирование факторов демотивации проявляется в том, что в отечественных компаниях зачастую отсутствует или не функционирует механизм «обратной связи» от сотрудников к администрации.

К факторам демотивации относятся:

1. Нарушение «негласного контракта» (нереализованные ожидания вследствие недостатков информирования на этапе найма).
2. Неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит.
3. Игнорирование идей и инициативы.
4. Отсутствие чувства причастности компании.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.

7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Для устранения факторов демотивации достаточно реализовать мероприятия, большинство из которых не требует значительных финансовых затрат и относится, по существу, к системе нематериального мотивирования, например:

1. Четкое информирование кандидата на этапе подбора и адаптации о системе оплаты труда, условиях работы, перспективах профессионального и карьерного роста.

2. Использование навыков сотрудника в составе проектных команд, привлечение сотрудников вспомогательных подразделений к процессам изменений и улучшений.

3. Грамотное обращение с инициативой сотрудников (кружки качества).

4. Создание четкой и прозрачной системы обучения и продвижения, условия которой одинаковы для всех (кадровый резерв).

5. Внедрение в корпоративную культуру признания ценности достижений сотрудников.

6. Периодическая аттестация и оценка персонала.

Литература:

[1] Прогноз социально-экономического развития РФ на 2009 год и плановый период 2010 и 2011 годов // По материалам сайта www.economy.gov.ru

[2] Дубинин С. Эпоха дефицитов // Экономическая политика. 2007. № 2. С. 56.

[3] Дубинин С. Эпоха дефицитов // Экономическая политика. 2007. № 2. С. 56.

[4] По материалам сайта: ru.wikipedia.org

[5] Захаров Н.Л. «Загадка русской души» или особенности мотивации труда российского персонала. // По материалам сайта: www.hrm.ru