

ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Полецкая К.О.

Научный руководитель – доцент, к.э.н. Разнова Н.В.

Сибирский федеральный университет

Среди проблем, связанных с совершенствованием механизма хозяйствования и конкурентоспособности промышленных предприятий в современной России, особо следует выделить проблему повышения эффективности промышленного производства за счет человеческого фактора. В сфере использования трудовых ресурсов огромную роль играет материальное стимулирование труда управленческого персонала. Данная проблема весьма актуальна, поскольку от ее решения зависит не только социальная и творческая активность работников управленческого труда, но и конечные результаты предприятий, их конкурентоспособность.

Удельный вес работников управленческого персонала в численности занятых в народном хозяйстве возрастает из года в год и в 90-е гг. достигал 18%, причем темпы роста численности работников управленческого труда опережали темпы роста численности рабочих. За последние 20 лет, это опережение составило 1,8 раза. Это объективная тенденция, характерная для всех развитых стран. Она вызвана техническим прогрессом, возросшей ролью управленческого труда. Если предположить, что формы и методы работы аппарата управления меняться не будут, число лиц, занятых в нем, будет удваиваться каждые 5-7 лет. Рост числа управленцев не означает рост конкурентоспособности экономики предприятия, отрасли, территории. Одной из причин низкой мотивации труда управленцев на сегодняшний день является неэффективная система его стимулирования на предприятиях.

По результатам ежегодного исследования, проводимого консалтинговой компанией ВКГ, 77 % руководителей современных российских организаций указывают на недостатки в системе мотивирования сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании. Владельцы фирм и топ-менеджеры признают, что не могут заставить своих подчиненных хорошо работать даже за приличную заработную плату. Недаром трудовая мотивация относится к числу важнейших проблем современного российского бизнеса. Очевидно, что цели организации существенно отличаются от целей ее работников. Соответственно возникает проблема, каким образом «заставить» работников эффективно трудиться в этой организации? Очевидно, что для этого следует сбалансировать цели организации и сотрудников. Именно этой цели и служат теории мотивации трудовой деятельности.

Главные рычаги мотивации – интересы, мотивы и стимулы. Интерес – форма проявления познавательных потребностей личности, направленных на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции. Мотив – внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида. Стимул – более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда. Соответственно, под системой мотивации понимается совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников, а также основных элементов корпоративной культуры предприятия: ценностей, традиций и норм, разделяемых руководством и сотрудниками. Система материального стимулирования – совокупность взаимосвязанных и

взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о размерах и сроках материальных выплат (предоставлении материальных благ) сотрудникам. Система нематериального стимулирования - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении сотрудников.

В отличие от других мотиваторов (материального, неденежного, социального, профессионально-денежного, морального, трудового и др.) материальное стимулирование занимает господствующее положение в системе общей мотивации, так как является основным источником удовлетворения иерархии потребностей.

На мотивацию управленческого труда воздействует множество факторов внешнего и внутреннего характера. Применительно к предприятию к числу таких факторов можно отнести:

- оптимальность действующей структуры управления, уровень организации труда;
- формирование управленческого персонала в соответствии с выполняемыми функциями и требованиями квалификационного справочника;
- правильное установление групп по оплате труда в соответствии с нормативными показателями;
- выбор нормативных и нетрадиционных форм и систем оплаты труда;
- определение критериев оценки результатов труда, в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда;
- оптимальность разрабатываемых локальных премиальных положений и других факторов.

Центральное место в системе материального стимулирования управленческого труда занимают формы и системы оплаты труда, тарифные оклады, системы премирования и дополнительные виды доплат. На сегодняшний день механизм построения системы материального стимулирования основывается на следующих принципах, среди которых:

- соответствие целям и стратегии развития предприятия, его кадровой политике;
- соответствие корпоративной культуре предприятия и согласованность на уровне управленческой команды;
- ясность и однозначность понимания всеми сотрудниками предприятия декларируемых в организации принципов и критериев оплаты труда.

Отметим, что материальное вознаграждение и компенсационные пакеты компании должны соответствовать статусу должности, функционалу, степени ответственности, профессиональным и деловым качествам, а также результатам труда сотрудников, быть конкурентоспособными на рынке труда и учитывать уровень жизни в регионе действия предприятия. Очень важно чтобы система материального стимулирования гибко реагировала на изменения внутренней и внешней среды предприятия. Эксперты в области кадрового менеджмента выделяют ряд параметров для построения систем базовых окладов и компенсационных пакетов, применительно к управленческому персоналу, в числе которых:

- уровень и степень значимости для предприятия принимаемых решений;
- степень свободы в принимаемых решениях;
- сложность выполняемых функций;
- уровень специальных знаний и требуемой квалификации;
- уровень коммуникаций;
- управление людьми.

Определяются и значимые параметры механизма поощрения управленческого персонала компаний:

- ориентированность на корпоративные интересы предприятия;
- уровень квалификации и степень соответствия занимаемой должности;
- стремление к повышению профессионального уровня;
- результаты достижения целей, выполнения целевых заданий и возложенных функций;
- уровень трудовой дисциплины;
- стаж работы на предприятии.

Анализ российского и зарубежного опыта формирования систем стимулирования и мотивации управленческого труда в компаниях позволил выделить три группы типичных их недостатков или, иными словами, три причины, по которым эти системы работают неадекватно.

Первая причина - это не соответствие заработной платы управленческого персонала среднему уровню оплаты труда по отрасли или региону (для конкретной должности). При этом очень важно, чтобы схема оплаты труда разрабатывалась не внешними консультантами, а собственными специалистами компании. Чтобы зарплата удовлетворяла запросам сотрудников, кадровой службе нужно периодически (не реже раза в год) проводить мониторинг рынка труда.

Вторая причина, связана с тем, что чаще всего схема премирования руководящего персонала слабо увязана с целями и результатами деятельности компании. И это одна из основных ошибок, которая порой сводит на нет все усилия по формированию эффективной модели мотивации труда сотрудников в компании. Российский и зарубежный опыт разработки премиальных схем компаний указывает на то, что премиальная схема будет работать эффективно, если четко и ясно определена цель, обозначены временные рамки и установлена четкая процедура оценки результатов. В этом случае сотрудники понимают, за что получают бонусы и как могут влиять на достижение целей компании. Это является достаточно значимым стимулом эффективного труда.

Например, в АО «ВымпелКом», **российской телекоммуникационной** компании, входящей в международную группу **VimpelCom** и предоставляющей услуги сотовой и фиксированной связи, проводного и беспроводного высокоскоростного доступа в Интернет, система материального стимулирования выглядит так:

- a. определяются цели для сотрудника на полгода или на год;
- b. затем руководители проводят с подчиненными оценочное собеседование, в ходе которого выясняется, была ли достигнута поставленная цель и насколько сотрудник следовал корпоративным принципам поведения при ее достижении. Критерии оценки понятны обеим сторонам. То есть оценивают, что сделал человек и как он это сделал;
- c. обязательной частью оценки является - план развития сотрудника, отражающий, какие знания сотруднику нужно приобрести в своей специальности, что ему следует освоить в менеджерских обязанностях, чтобы выполнять работу еще лучше. Такой план составляется совместно руководителем и подчиненным и может предполагать прохождение тренингов и участие в специальных проектах. Участвуя в данных мероприятиях, сотрудник приобретает новые знания и овладевает новыми навыками;
- d. по результатам оценки персонала происходит повышение оклада или выплата премии. Если речь идет об оценке работы руководителя, то учитывается, насколько велико его влияние на развитие вверенной ему команды, способность делегировать полномочия, восприимчивость к изменениям, происходящим в компании.

Третья причина, слабое личное участие менеджеров в разработке схем мотивации. Пока менеджеры подразделений не поймут механизм оценки результатов деятельности сотрудников, премиальная схема работать, то есть стимулировать сотрудников, не будет. Служба персонала должна разъяснить менеджерам, как именно оценивается их труд и, самое главное, какую пользу они могут извлечь из этой процедуры. При разработке и внедрении премиальных и оценочных схем служба персонала должна работать в тесной связке с менеджерами. Тогда оценка сотрудников даст результат, так как будет осуществляться по понятным обеим сторонам критериям.

Следует отметить, что управленческий труд отличается от труда рядовых работников своей насыщенностью интеллектуальными элементами, а также наличием элементов предпринимательской деятельности. Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих имеет свои существенные особенности. Это преимущественно умственный труд. Преобладание тех или иных видов умственных нагрузок, определяет в значительной степени, специфику организации управленческого труда в отношении методов выполнения работ, видов норм, способов регламентации, факторов, условий труда и его стимулирования т.д. Рассматривая особенности управленческого труда, следует подчеркнуть, что, так же как труд рабочих, он является необходимым и производительным трудом. Но вместе с тем он имеет особую производительную форму, реализуется в продукте труда совокупного работника. Специфичен и сам предмет управленческого труда, в качестве которого выступает различного рода информация. В силу этого управленческий труд носит информативный характер. Особенность результатов управленческого труда состоит в том, что они трудно поддаются количественной оценке (за исключением работы некоторых должностных групп). Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно — по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов, труда специалистов и технических исполнителей - по показателям работы отдела (бюро). Это своего рода конечные результаты, между временем достижения которых и моментом приложения труда существует значительный разрыв. Важным свойством производительной формы управленческого труда является то, что его эффективность должна оцениваться не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности, принимаемых технических, организационных, экономических решений - по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции или услуг. Эта специфика определяет и требования к организации и стимулированию управленческого труда, как необходимость тщательного анализа объема и форм информации, методов и средств выполнения трудовых процессов с целью выявления и устранения документационных излишеств. Отличительные качества управленческого труда обуславливают особый подход не только к мотивации и стимулированию. Недооценка состояния утомления от работы, нервных перегрузок и стрессов, перегруженности рабочего дня, пренебрежение к комфортности организации управленческого труда на производстве и целого ряда других факторов, отрицательно влияющих на уровень общей эффективности и удовлетворенности трудом управленцев. Только учет всей совокупности значимых факторов при разработке схем стимулирования и мотивации труда управленцев, анализ их потребностей позволит эффективно управлять данным процессом в системе управления компанией.