

Выбор и реализация стратегии мотивации персонала организации

Практика свидетельствует о том, что декларации о стратегических мотивационных намерениях создаются достаточно легко, тогда как разработка и реализация конкретных долгосрочных мотивационных стратегий часто представляет существенные трудности. Однако, не смотря на эти трудности, стратегический подход к мотивации персонала необходим в качестве составной части при разработке релевантного и целостного набора политики и практики управления персоналом организации.

Формулирование стратегии мотивации персонала опирается на ряд общих закономерностей [1, 2]:

- Как правило, в большинстве организаций не существует единой и четко прописанной стратегии мотивации.
- Стратегия развития организации оказывает существенное влияние на стратегию мотивации организации, что не исключает наличия других воздействующих факторов.
- Выбор стратегии мотивации находится под воздействием комплекса компромиссов и уступок со стороны руководства и персонала организации.
- Значительные изменения во внутренней и внешней среде организации могут существенным образом изменить стратегию мотивации персонала.
- Сам процесс формирования стратегии мотивации достаточно сложен и дальнейшее его усложнение не способствует лучшему его пониманию.

Нередко наблюдается значительное несоответствие между теорией и практикой стратегии мотивирования. Например, осуществление такой мотивации как премирование и выплата бонусов может сдерживаться под давлением краткосрочных требований увеличения доходов организации, что может привести к корректировке самой стратегии мотивации [3].

Согласно теории, формулирование стратегии мотивации должно начинаться как процесс, тесно связанный с формулированием общей стратегии развития организации. Теоретически стратегия мотивации может, как влиять, так и подвергаться влиянию стратегии развития организации. Однако на практике чаще имеет место последний вариант, когда стратегия мотивации определяется общей стратегией развития организации [4].

Последовательность формулирования и реализации стратегии мотивации персонала организации представляет собой некую цепь, первыми звеньями которой являются анализ происходящего в организации и диагностика, последующими – выводы и рекомендации по результатам диагностики и наконец, заключительными – планирование действий и определение результатов и выгод.

Однако на практике могут наблюдаться некоторые отклонения от вышеприведенного алгоритма и этому есть ряд причин. Если, к примеру, ситуация в организации меняется быстро, то полную диагностику провести практически невозможно. Планы действий бывают достаточно привлекательны в теории, но трудны в реализации, исполнении. Не простыми бывают расчеты затрат и потребностей, связанных с мотивацией персонала. К тому же, не следует забывать, что стратегическое мотивирование персонала является скорее образом мысли, нежели пошаговой процедурой. По сути, все стратегии существуют в умах тех людей, на которых они оказывают влияние и важно, чтобы члены организации разделяли общую перспективу [5].

При всех вышеозначенных сложностях, необходимость в четких действиях, в четкой модели при формулировании стратегии мотивации персонала организации очевидна и не вызывает сомнений.

Выбор и реализация стратегии мотивации персонала в конечном итоге позволяет: во-первых, настроить действующую структуру окладов персонала с учетом ценности рабочих мест и должностей для организации; во-вторых, повысить привлекательность труда и корпоративную лояльность; в-третьих,

увязать результаты труда подразделений организации и сотрудников с размерами материального и нематериального вознаграждения за счет совершенствования правил расчета вознаграждений с использованием Типологической модели мотивации В.И. Герчикова Motyre [6] и выделения ключевых показателей эффективности деятельности - KPI (key performance indicator) [7].

KPI - ключевой показатель эффективности, применение которого возможно как для оценки работы всей организации и ее подразделений, так и конкретных работников. Система KPI дает возможность осуществлять контроль и оценку эффективности выполняемых действий, а также построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы KPI - возможность его измерения.

Таблица 1

Распространенные KPI и система их расчета/измерения

Показатели эффективности	Система расчета/измерения
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение фактической выручки к планируемой)
Прибыль	План/факт (отношение фактической прибыли к планируемой)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение фактической ДЗ к планируемой)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому)
Другие показатели	План/факт

План разработки и внедрения стратегии мотивации персонала организации предполагает прохождение нескольких этапов.

На первом этапе производится формирование команды разработчиков и реализаторов стратегии мотивации, определяется порядок работы команды, проводится согласование стандартных форм и форматов результирующих материалов, определяется способ и место хранения информации, а также разрабатывается календарный план разработки и внедрения стратегии мотивации персонала организации.

Второй этап плана разработки и внедрения предполагает оценку текущего состояния и определение требований к системе мотивации персонала организации. На данном этапе, прежде всего, выявляются и анализируются стратегические установки и цели организации и отражающие их документы, выясняется видение и предполагаемая политика руководства организации в области мотивации персонала, фиксируются и анализируются основные проблемы в сфере текущей кадровой политики и мотивации персонала организации. Далее проводится тщательный анализ документов, регламентирующих деятельность персонала и структурных подразделений (субъектов) организации. С целью определения характера и интенсивности взаимодействия, степени свободы принятия решений и возможности оценки результатов труда, а также потенциала и конкурентоспособности управленческих работников, проводятся интервью с руководителями организации и топ-менеджерами [8, 9]. Анализируются применяемые инструменты планирования и контроля выполнения основных показателей деятельности организации, инструменты управленческого учета с целью их дальнейшей интеграции с системой мотивации персонала организации, а также документы, регламентирующие существующее состояние системы мотивации персонала. Разрабатывается концепция стратегии мотивации персонала организации, а также четкий план-график реализации стратегии мотивации персонала.

Третий этап плана разработки и внедрения стратегии мотивации персонала предполагает проектирование системы мотивации персонала организации. Начинается данный этап с проектирования системы окладов и

тарифных ставок персонала организации. Далее выполняется проектирование системы косвенного материального и нематериального мотивирования персонала, предполагающее разработку и согласование предварительных предложений по методам косвенного материального и нематериального мотивирования, разработку процедур их применения, разработку положения о системе косвенного материального и морального мотивирования персонала.

Выбор и реализация стратегии мотивации персонала организации ведет к повышению результативности и эффективности организации в целом, прибыльности бизнеса и снижению затрат, повышению результативности, эффективности и качества работы подразделений и каждого сотрудника [10].

Четко выстроенная на основе общей стратегии развития организации стратегия мотивации персонала и дальнейшая возможность ее реализации является не только объективной необходимостью, но и абсолютной реальностью для любой организации.

Литература:

1. Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М. 2002.- 328 с.
2. Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice.- Kogan Page Business Books. 2003.-992 с.
3. Федотенко, Ю. Выплата бонусов – один из видов мотивации [Электронный ресурс] // «Трудовое право», 2011, №12. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/lawissue.html?2062> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. Рус.
4. Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании.// Мотивация и оплата труда.- 2011. - № 2.- С.78-84.
5. Минцберг, Г., Куинн, Дж.Б., Гошал, С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения.- СПб.: Питер. 2001.- 567 с.
6. Герчиков, В.В.Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. Часть .2.// Мотивация и оплата труда. 2005.- № 2.- С. 53-62. № 3.- С. 2-6.

7. Утенин, В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала [Электронный ресурс] // «Elitarium» - Режим доступа:http://www.elitarium.ru/2011/04/01/kljuchevye_pokazateli_jeffektivnosti.html. (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. Рус.
8. Морозова, О.А. Методологические основы повышения качества и конкурентоспособности управленческих работников строительной организации [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2011, №4. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4y2011/592> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. Рус.
9. Морозова, О.А. Методика повышения интеллектуального потенциала управленческого персонала строительной организации [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2011, №1. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/342> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.
10. Vroom, V.H. Work and Motivation.- Revised Edition. Jossey-Bass Classics. 1995.- 331 с.