

# Главный фактор конкурентоспособности предприятия

**Николай Жданкин**, д-р техн. наук, профессор НИТУ «МИСиС», академик РАЕН, президент консалтинговой компании ООО «Регул-Консалт»,

В статье рассматриваются вопросы эффективной мотивации персонала. Показано, что результаты измерения уровня мотивации персонала дают четкое представление о проблемах конкретного человека и подразделения. Выявленные проблемы мотивации наряду с оценками системы стимулирования позволяют выработать рекомендации по совершенствованию системы стимулов для повышения мотивации персонала и роста конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, измерение уровня мотивации, мотивы и антимотивы, оценка системы стимулирования, рекомендации по совершенствованию системы стимулов.

## Мотивация — это все!

Интернет-энциклопедия «Википедия» дает определение мотивации персонала как одного из способов повышения производительности труда. И только... Думаем, что это слишком узкое определение, недостаточно раскрывающее значение этого важнейшего фактора конкурентоспособности предприятия. Мотивация персонала — это все для любой организации. Попробуйте организовать людей без мотивации. Да у вас просто ничего не получится. Таким образом, для генерального директора *мотивация персонала является важнейшей стратегической задачей* работы его организации. При этом выделяются следующие виды мотивации персонала:

- материальная,
- социальная (социальный пакет),
- психологическая.

Очевидно, что повышение эффективности деятельности любого пред-

приятия, повышение его конкурентоспособности, да и вообще работа предприятия невозможны без персонала. Персонал — это главный актив предприятия. Крылатая фраза И. В. Сталина «Кадры решают все!» и сегодня является чрезвычайно актуальной. Без персонала орудия труда мертвы. Как бы ни были совершенны технология и оборудование, какой бы ни была совершенной автоматизированная система, без людей, без их знаний и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования все это или не работает вообще, или не дает адекватной отдачи.

Вот почему человек — это ключевое звено на любом предприятии. А мотивация и стимулирование человека являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена. Недаром мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе

управления персоналом. Руководители многих предприятий, похоже, начинают понимать это и уделяют все больше внимания вопросам мотивации персонала.

Но что такое мотивация? И что такое стимулирование? Что такое мотив, и что такое стимул? Напомним, что мотивы — это *внутренние побудители* отдельного человека-работника (индивидуальные мотивы), группы людей (групповые мотивы) или коллектива (коллективные мотивы). Короче, мотив — это то, что движет человеком и людьми. Понятие «мотивация» используется в смысле формирования индивидуальных, групповых и коллективных мотивов. Под мотивацией также понимают процесс влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивации.

**Человек — это ключевое звено на любом предприятии, а мотивация и стимулирование человека являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена. Недаром мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом.**

В свою очередь, относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы выступают как *внешние побудители* в труде, деятельности и работе, которые ему адресует предприятие. А система стимулирования определяется и конструируется на предприятии исходя из его возможностей, целей и уровня профессионализма руководителей.

Эффективно управлять можно только тем, что мы можем измерить. Это аксиома! Поэтому мотивацию необходимо измерять. Но мотив — это

Таблица 1

## Long-list главных факторов мотивации персонала

№ п/п	Фактор мотивации
1	Заработная плата
2	Карьерный рост
3	Психологический климат в коллективе
4	Возможность самореализации
5	Содержание выполняемой работы
6	Достойный социальный пакет
7	Условия труда
8	Стиль вышестоящего руководства
9	Перспективы существования предприятия

не какой-то предмет в виде физического тела, имеющего конкретные размеры — длину, ширину, высоту, объем, массу, которые довольно легко поддаются измерению. Мотивация — это внутренняя потребность, преобразованная в некую побудительную причину действий и поведения человека в конкретной ситуации. Вот уж поистине неизмеримая величина, которую невозможно ни потрогать, ни взвесить, ни уронить на ногу. И на первый взгляд кажется, что измерить ее совершенно невозможно. Но это только на первый взгляд... Если к делу измерения подойти более вдумчиво, то оказывается, что все не так уж безнадежно.

В книге «Мотивация персонала. Измерение и анализ» приведены методы и результаты измерений уровня мотивации, которые мы с коллегами из ООО «Регул-Консалт» на протяжении нескольких лет проводили на российских предприятиях. Анализ этих результатов привел к формулированию принципа идентичности мотивов-стимулов, что побуждает к работе, и антимотивов-антистимулов, что отталкивает от работы. В результате обобщения этих данных

Таблица 2  
Базовая шкала экспертных оценок

Уровень мотивации	Уровень экспертных оценок		
	ниже среднего	средний	выше среднего
Высокий	8	9	10
Средний	5	6	7
Низкий	2	3	4
Отсутствие мотивации	1		

был выявлен длинный список (long-list) из девяти показателей (факторов) мотивации работающего человека (табл. 1), которые оказывают решающее влияние на его отношение к работе, а значит, и на эффективность его труда.

При этом каждый фактор может одновременно являться и мотивом-стимулом/антимотивом-антистимулом, т. е. фактически он как бы «взвешивается» человеком на его внутренних «весах».

**Мотивация — это внутренняя потребность, преобразованная в некую побудительную причину действий и поведения человека в конкретной ситуации.**

В результате такого «взвешивания» перевешивает более «тяжелая» (весомая или значимая) часть для этого человека:

- либо та, которая мотивирует его на работу,
- либо та, которая демотивирует и отталкивает его от работы.

Результатом «взвешивания» является отношение человека к работе, которое может быть либо легким, позитивным и душевным (при перевешивании мотивации), либо тяжелым, негативным и отторгающим (при перевешивании антимотивации). И тогда **мерой веса**

будет оценка этого фактора в координатах «мотив-антимотив», «мотивация-антимотивация».

Продемонстрируем этот подход к управлению мотивацией, для чего приведем результаты измерения мотивации персонала на оборонном предприятии радиотехнического профиля; условно назовем которое «Предприятие А». Измерения мотивации проводились для конструкторов из конструкторского отдела № 1 (КО-1), формирующего приоритетное направление деятельности предприятия.

### Мотивация и метод энниграммы

Высокую достоверность и эффективность при измерениях мотивации персонала дает рассмотрение мотивации как многофакторной модели с использованием *метода энниграммы*. Применение многофакторной модели мотивации персонала обусловлено рядом соображений:

Мотивация персонала происходит под влиянием набора факторов, которые оказывают разноплановое действие на поведение человека.

Каждый из этих факторов по-разному влияет на конечный результат мотивации труда конкретного человека.

Под воздействием времени влияние этих факторов изменяется как в сторону усиления мотивации человека, так и в сторону ее ослабления.

Из множества факторов, влияющих на мотивацию персонала и подробно исследованных нами ранее, были выбраны девять главных факторов мотивации, занявших лидирующие позиции по повторяемости при опросе значительного количества экспертов (см. табл. 1). Каждый из этих факторов рассматривается отдельным человеком (экспертом) в соответствии с 10-балльной оценочной шкалой, посредством выставления оценки так, как ориенти-

Таблица 3

Карта для оценки главных факторов мотивации персонала

№ п/п	Фактор мотивации	Оценка (10 баллов)										Баланс	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Зарботная плата					X							5:5
2	Карьерный рост		X										2:8
3	Психологический климат			X									3:7
4	Возможность самореализации										X		10:0
5	Содержание работы									X			9:1
6	Социальный пакет							X					7:3
7	Условия труда									X			9:1
8	Стиль руководства							X					8:2
9	Перспективы предприятия									X			9:1
	Итого	Мотивация					Антимотивация					62:28	

ровочно показано в табл. 2 по ощущаемым уровням мотивации.

Таким образом, мы имеем три уровня мотивации (высокий, средний и низкий), каждый из которых в свою очередь имеет середину интервала, а также значения ниже среднего и выше среднего. При полном отсутствии мотивации по какому-то фактору ставится оценка 1.

Например, человек оценивает свою зарплату. Главное, на что он обращает внимание, насколько его зарплата удовлетворяет его ожиданиям. Если ожидания удовлетворяются на 80 %, то имеет место высокий уровень мотивации, и оценка — 8. Если ожидания, к примеру, удовлетворены всего на 40 %, то уровень мотивации низкий,

Таблица 4

Результаты измерения уровня мотивации сотрудников отдела КО-1

№ п/п	Фактор мотивации	Уровень мотивации членов отдела КО-1						Средняя оценка
		А	Б	В	Г	Д	...	
1	Зарплата	5	7	9	6	9	...	7,2
2	Карьерный рост	2	4	5	4	7	...	4,4
3	Психологический КЛИМАТ	3	5	4	7	9	...	5,6
4	Самореализация	10	3	10	5	3	...	6,2
5	Содержание работы	9	4	10	5	2	...	6,0
6	Социальный пакет	7	3	3	6	3	...	4,4
7	Условия труда	9	7	5	6	9	...	7,2
8	Стиль руководства	8	2	5	6	9	...	6,0
9	Перспективы предприятия	9	6	3	8	9	...	7,0
	Итого	62	41	54	53	60	...	54,0

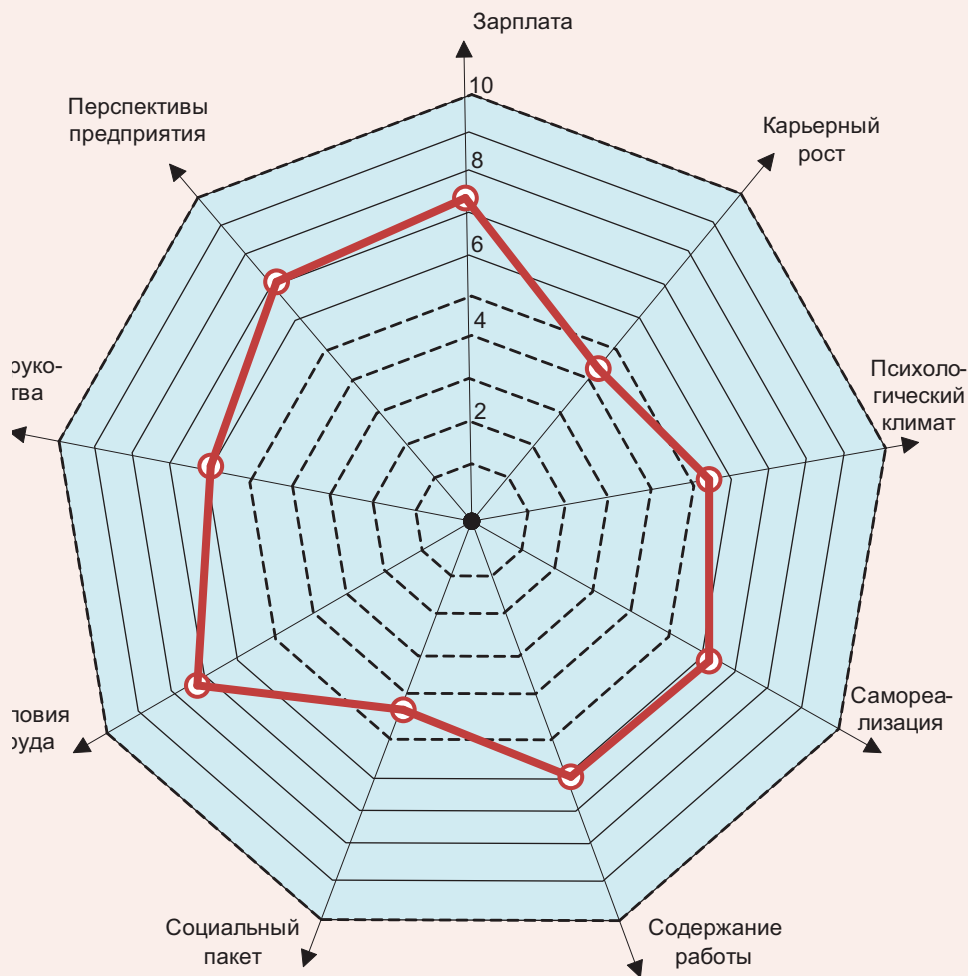


Рис. 1. Энниаграмма мотивации персонала отдела КО-1

а оценка — 4. И так по всем остальным факторам мотивации.

Следует подчеркнуть, что человек ставит оценку тому или иному фактору мотивации исходя из своих ожиданий и предпочтений для конкретных условий данного предприятия. Это означает, что если мы говорим о карьерном росте, то мы не оцениваем того, что значит для нас вообще рост по карьерной лестнице, а мы оцениваем перспективы карьерного роста на предприятии, где работает человек. То же самое касается психологического климата в конкретном коллективе, возможности самореализации на конкретном рабочем месте, содержания конкретной выполняемой работы на данном предприятии, кон-

кретного социального пакета, который реально получает человек, условий труда, стиля руководства и перспектив предприятия.

Для удобства оценки всех факторов мотивации и их обработки нами разработана специальная карта, приведенная в табл. 3, куда заносятся оценки конкретного человека, который является сам себе экспертом.

После проведения замера (опроса конкретного человека) производится обработка данных, а именно вычисляется индивидуальный мотивационный балл (уровень мотивации) как сумма оценок по всем факторам. Из примера, приведенного в табл. 3, видно, что наивысшую оценку полу-

Таблица 5

## Анализ оценок по группам факторов

Группы факторов	Факторы мотивации	Оценка мотивации		Оценка антимотивации	
		Ед.	Сумма	Ед.	Сумма
Материальные факторы	Заработная плата	7,2	18,8	2,8	11,2
	Социальный пакет	4,4		5,6	
	Условия труда	7,2		2,8	
Психологические факторы	Психологический климат	5,6	18,6	4,4	11,4
	Стиль руководства	6,0		4,0	
	Перспективы предприятия	7,0		3,0	
Факторы самореализации	Содержание работы	6,0	16,6	4,0	13,4
	Карьерный рост	4,4		5,6	
	Возможность самореализации	6,2		3,8	
Итого		54	54	36	36

чила возможность самореализации, а низшую — карьерный рост. Общий уровень мотивации данного работника равен 62. Вычитая это значение из максимально возможного значения (90), получаем уровень антимотивации 28. И тогда мотивационный баланс, как отношение мотивации к антимотивации, составляет 2,2 (62/28). В данном случае мотивация намного превышает антимотивацию, что говорит о высоком уровне мотивации конкретного работника. Понятно, что чем больше мотивация превышает антимотивацию, тем выше будет мотивационный баланс и тем выше общий уровень мотивации и позитивный настрой на работу.

С целью оценки группового уровня мотивации были сделаны аналогичные измерения для всего персонала (всех членов команды отдела КО-1), которые приведены в табл. 4. Как видим, групповой мотивационный баланс отдела КО-1 равен 1,5, (МБ = 54/36), что является также хорошим результатом.

Метод энниграммы позволяет наглядно увидеть групповую мотивацию работников в виде девятиугольника (энниграммы), каждый луч которого будет отображать среднюю оценку отдельного фактора мотивации (рис. 1).

**Стимулы выступают как внешние побудители в труде, которые отдельному сотруднику или коллективу адресует предприятие, а система стимулирования определяется и конструируется на предприятии исходя из его возможностей, целей и уровня профессионализма руководителей.**

Анализ карты оценок и энниграммы проводится по стандартной процедуре, принятой в стратегическом менеджменте. Применяя метод ABC-анализа, выявляем главные факторы, снижающие мотивацию работника. Для этого на карте оценок выбираем

одну или несколько левых крайних точек, дающих наименьшие оценки уровня мотивации. Этими точками (см. табл. 4) являются:

- карьерный рост (оценка 4,4),
- социальный пакет (оценка 4,4),
- психологический климат (оценка 5,6).

И к ним также можно отнести:

- содержание работы (оценка 6,0)
- и стиль руководства (оценка 6,0).

Вот то, что «тянет» уровень мотивации вниз. Будь по этим позициям оценки повыше, это сразу же отразилось бы на конечном результате. Ну и конечно, это то, с чем надо работать для эффективного управления мотивацией и повышения ее уровня.

---

**Самые проблемные факторы в управлении мотивацией — это карьерный рост, социальный пакет и психологический климат, а также содержание работы и стиль руководства.**

---

Все рассматриваемые нами факторы мотивации персонала можно условно сгруппировать в три группы:

Материальные факторы (заработная плата, социальный пакет, условия труда).

Психологические факторы (психологический климат в коллективе, стиль руководства, перспективы предприятия).

Факторы самореализации (карьерный рост, содержание выполняемой работы, возможность самореализации).

Если просуммировать оценки из табл. 4 по группам факторов, разделив их на мотивы-стимулы и антимотивы-антистимулы, то получим интересную картину, показанную в табл. 5

Из табл. 5 видно, что группа материальных факторов имеет наибольший

уровень мотивации, а значит, и мотивационный баланс, равный 1,68 (18,8/11,2). Это говорит о том, что в данном случае материальная сторона мотивации выглядит наилучшим образом по сравнению с другими. В то же время психологические факторы имеют практически такой же мотивационный баланс, равный 1,63 (18,6/11,4). А вот факторы самореализации имеют значительно меньший мотивационный баланс, равный 1,24 (16,6/13,4), и выглядят «похуже» материальных и психологических. Это, в общем, достаточно легко объяснимо, поскольку карьерный рост сильно «тянет» уровень мотивации вниз при средних оценках содержания работы и возможности самореализации. В то же время материальные факторы также имеют свой «скелет в шкафу». Это социальный пакет, получивший оценку 4,4. Но за счет высокого уровня зарплаты и высоких оценок условий труда это не так заметно.

В целом же управление мотивацией персонала отдела КО-1 должно строиться на снижении негативного влияния выявленных ABC-анализом проблемных факторов и, как результат, повышении оценок по ним. Как видим, самые проблемные факторы — это карьерный рост, социальный пакет и психологический климат, а также содержание работы и стиль руководства, т. е. те, которые, в общем, не требуют каких-то серьезных финансовых вложений. Достаточно будет, возможно, подумать над ротацией кадров, обеспечивающей карьерные перспективы для молодежи, усилить социальный пакет, пригласить психолога, выявить причины дискомфорта климата в коллективе, перестроить стиль управления, наполнить работу более интересным содержанием, расширив продуктивную линейку, и пр. Подробнее все это будет рассмотрено в последней части данной статьи. **ГД**

*Окончание в следующем номере.*