

Главный фактор конкурентоспособности предприятия*

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

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.

Оценка системы стимулирования

Итак, мы измерили уровень мотивации персонала и определили мотивационный баланс. Дальнейшая наша задача — это переход от измерения уровня мотивации персонала к оценке применяемой системы стимулирования. При этом нам очень важно понять, как тот или иной уровень мотивации связан с применяемой системой стимулирования. При получении таких оценок мы должны установить, как каждый работник (индивидуально) оценивает конкретные методы стимулирования, применяемые на предприятии. Причем отдельно оцениваются все группы методов:

- Методы материального стимулирования.
- Социальный пакет.
- Методы морального стимулирования.

Эти оценки нам необходимы для получения полной картины, связывающей уровень мотивации персонала с системой его стимулирования. Без этой связи говорить о полноценном развитии системы стимулирования на предприятии невозможно, поскольку мы практически не можем повлиять на мотивацию (сложно поменять что-либо у человека в голове), но зато мы можем изменить систему стимулирования, максимально приближая ее к мотивации.

Оценка системы стимулирования, как правило, проводится нами по **5-балльной оценочной шкале**, где 1 — самая низкая оценка, а 5 — самая высокая оценка по каждой группе методов. В оценке принимают участие все работники подразделения, система стимулирования которого оценивается. Затем считаются среднеарифметические оценки отдельно по каждой

*Окончание. Начало в № 10 (2013).

группе методов. Подсчитанные средние оценки складываются, и определяется суммарная оценка всей системы стимулирования. Ниже рассмотрим оценку системы стимулирования на примере отдела КО-1 предприятия А.

Даже при хорошем среднем уровне внутренней мотивации (см. табл. 4), равном 54, тем не менее система стимулирования на предприятии должна работать очень эффективно. Для оценки системы стимулирования **конструкторов отдела КО-1 предприятия А** нами проводилась ее диагностика по трем группам методов стимулирования с применением описанной выше 5-балльной оценочной шкалы. Результаты оценивания системы стимулирования конструкторами отдела КО-1 приведены в табл. 6 и показали следующую картину:

- методы материального стимулирования — 3,6;
- социальный пакет — 1,4;
- методы морального стимулирования — 1,4.

Суммарная оценка всей системы стимулирования составляет **6,4** (3,6 + 1,4 + 1,4). Этот результат — ниже среднего, составляющий от максимального (15) всего **43 %**. Если сравнить его с уровнем мотивации конструкторов, который по данным табл. 4 составил 54, или **60 %** от максимального (90), то оценка системы стимулирования еще ниже. Это означает, что система стимулирования еще больше отстает от своего максимума, чем сам уровень мотивации отстает от своего максимально возможного значения. В этом

кроется огромный резерв. И задача генерального директора — увидеть и понять этот резерв, а также использовать его для повышения эффективности и конкурентоспособности своего предприятия.

Как видим, максимальную оценку 3,6 получили методы материального стимулирования, что подчеркивает выявленные ранее тенденции в мотивации персонала. Мотивация в отделе КО-1 в основном базируется на материальных стимулах. А вот оценка социального пакета и моральных стимулов оказалась беспрецедентно низкой — по 1,4. Это говорит о том, что социальный пакет и методы морального стимулирования, которые обходятся предприятию «дешевле» всего, а ценятся дороже всего, вообще не работают. Никто этим не занимается. Все увлеклись материальной стороной и забыли про социальный пакет и моральные стимулы, которые для человека имеют громадное значение. Видимо, в этом кроется кладезь подходов и определенный резерв в совершенствовании системы стимулирования. И это же подтверждают выявленные выше проблемы мотивации конструкторов отдела КО-1 предприятия А, считающих своими главными «болевыми» точками карьерный рост (который также является мощным моральным стимулом), социальный пакет, психологический климат, содержание работы и стиль руководства, которые напрямую связаны именно с **моральными методами** стимулирования персонала.

Таблица 6

Результаты оценки системы стимулирования сотрудниками отдела КО-1

№ п/п	Методы стимулов	Оценки системы стимулов членами отдела КО-1						Средняя оценка
		А	Б	В	Г	Д	...	
1	Материальные	4	3	2	4	5	...	3,6
2	Социальный пакет	2	1	0	2	2	...	1,4
3	Моральные	1	1	0	3	2	...	1,4
	Итого	7	5	2	9	9	...	6,4

Совершенствование системы стимулирования

Измерив уровень мотивации персонала и оценив существующую систему стимулирования, мы собрали всю необходимую информацию для перехода к конструктивной части работы, а именно к созданию предложений по совершенствованию системы стимулирования.

Прежде чем пойти дальше, нужно твердо уяснить, для кого делается данная система. Для кого нужны те или иные стимулы, те или иные методы? Для начальника или для работника? Если для начальника, то спросите у него, что и как делать, что часто и происходит на практике. Но это совершенно неправильно. **Система стимулирования делается для работника и под работника!** Это незыблемое правило, лежащее в основании совершенствования всей системы стимулирования.

Отсюда и все дальнейшие действия. Необходимо максимально приблизить систему стимулов к системе мотивов каждого человека, для чего нужно использовать индивидуальные пожелания работников. Для этого предложите людям написать свои мысли, свои «мечты», как они хотели бы видеть систему стимулирования. Что, по их мнению, необходимо поменять, чтобы добавить или расширить систему, а что, может быть, и убрать как недейственное средство в современных условиях, тормозящее эффективное стимулирование персонала на предприятии.

В результате такого общения у вас будет **пакет ценнейших предложений**, полученных из первоисточника. В данном случае первоисточник — это человек, который хочет работать и который подсказывает вам, как лучше организовать работу, с максимальной эффективностью и отдачей. Соберите эти предложения, рассортируйте их. Поищите, наконец, что каждый из работни-

ков по отдельности и все вместе хотели бы добавить к существующей системе стимулирования. Проанализируйте полученные пожелания, объедините их по блокам методов стимулирования, выберите самые востребованные, сопоставьте их с уровнем мотивации работников и проблемными моментами в мотивации. И вот только тогда стройте новую систему стимулирования, отвечающую всем самым высоким требованиям работников.

Что в этой системе особенно важно? Очень важным считается разделение мотивационной системы на мотивы (что побуждает) и антимотивы (что отталкивает). Практика показывает, что смысл совершенствования системы стимулирования заключается в **«совершенствовании от антимотивов»**. Поэтому важнейшим инструментарием является получение информации об антимотивах. Для человека гораздо важнее не усилить «плюсы», а нивелировать или даже ликвидировать «минусы». Это более действенный инструмент, дающий мощный положительный эффект. Конечно, при условии, что такая информация есть. Если же антимотив дублирует мотив и полностью ему идентичен, то ищите меру соотношения мотивации/антимотивации и на этой базе совершенствуйте систему стимулов, перевешивая мотивацию над антимотивацией.

Ниже рассмотрим, как в нашем примере выглядят конкретные предложения участников опроса, которые были высказаны ими после измерения мотивации и оценки существующей системы стимулирования. Но вначале отдельно были конкретизированы «плюсы» и «минусы» существующей системы стимулирования, которые явились своеобразными «мотивами» и «антимотивами» для персонала.

Итак, «плюсы» системы стимулирования:

- оплата мобильной связи (по ограниченному списку);
- материальная помощь по конкретным случаям;
- оплата обучения персонала;
- корпоративные мероприятия;
- ценные подарки к определенным датам.

«Минусы» системы стимулирования:

- отсутствует добровольное медицинское страхование (ДМС);
- не оплачиваются сверхурочные работы;
- нет льготного питания;
- нет оплаты проезда;
- не оплачиваются спортивные секции для работников;
- нет льготных ссуд;
- отсутствуют частные пенсионные программы;
- отсутствует гибкий рабочий день (РГД);
- жесткий директивный стиль управления;
- узкая линейка юбилеев, когда производится награждение ценным подарком;
- нет программ развития кадрового резерва;
- нет программ наставничества.

По результатам проведенной **деловой игры** основные предложения участников опроса — **конструкторов отдела КО-1 предприятия А** — по совершенствованию системы стимулирования можно систематизировать по группам методов и повторяемости, которые выглядят следующим образом.

По группе методов материального стимулирования:

- введение доплаты за стаж и выслугу лет;
- введение полной оплаты за переработку и работу в ночные часы;
- введение премии за рационализаторские предложения;
- введение материальной помощи к отпуску;

- целевое премирование;
- доплата за наставничество и др.

По социальному пакету:

- расширение интервала юбилеев (начиная с 30 лет);
- оплата мобильной связи, проезда или бензина для работников;
- оплата обучения и повышения квалификации для сотрудников;
- оплата санаторно-курортного лечения (частичная или полная);
- организация питания, комнат отдыха и разгрузки;
- добровольное медицинское страхование работников;
- беспроцентная ссуда на длительный срок;
- поощрение здорового образа жизни;
- оплата медицинских услуг работников и их семей;
- оплата пользования бассейном, сауной, тренажерным залом и др.

По группе методов морального стимулирования:

- поощрение лучших работников (доска почета цеха/отдела, почетные грамоты, благодарственные письма);
- устные и письменные благодарности (публичные) от лица руководства;
- аллея славы в подразделениях (и Аллея позора);
- ежеквартальный мониторинг мотивации работников;
- ценные подарки за отличную работу;
- график показателей работы отделов с вручением переходящего вымпела;
- корпоративные награды, в том числе и с учетом стажа работы;
- введение гибкого графика работы (ГРД);
- премирование временем;
- разработка программ подготовки кадрового резерва, карьерных планов и карьерных лестниц;
- разработка системы наставничества;

- поощрительные командировки по изучению передового отечественного и зарубежного опыта и др.

Таким образом, можно полагать, что данные предложения, инициированные самими конструкторами, помогут решить основные проблемы и поднять мотивацию работников предприятия, что неизбежно скажется на росте производительности их труда, эффективности работы предприятия и повышении его конкурентоспособности.

И самое главное...

Как убедить руководство в необходимости совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала? Как сделать так, чтобы все сделанные измерения мотивации и высказанные предложения по развитию системы стимулирования не пропали даром, не погибли в рутине каждодневной текучки, не обернулись очередной рекламной кампанией для отчета? Это, пожалуй, самое главное, поскольку руководство пока по-настоящему до конца не понимает важности этих вопросов.

Для решения этой проблемы нами были применены подходы инновационного менеджмента, а именно метод «волшебных» вопросов (метод Киплинга), показавший свою высокую эффективность.

Метод «волшебных» вопросов — это простой, но очень эффективный метод, который применяется для рассмотрения проблем с различными вариантами выходов из проблемной ситуации. Метод называют еще «5W и 1H вопрос» по начальным буквам английских слов: Who? What? Where? When? Why? How?

«Волшебные» вопросы, начинающиеся со слов Кто? Что? Где? Когда? Почему? Как?, используются для сбора информации и выработки идей по решению проблемы. Итак, приступим.

Кто задействован в проблеме и мог бы повлиять на ее решение?

- Генеральный директор и его замы.
- Начальник отдела кадров.

- Руководители структурных подразделений.

- Весь персонал предприятия.
- Конструкторы как самая креативная часть персонала.
- Клиенты предприятия.
- Обучающие организации и др.

Что реально происходит и влияет на развитие проблемы?

- Явные «пробелы» в отдельных направлениях работы с персоналом (мотивация, обучение, развитие, отбор, наставничество, карьерный рост, низкая производительность и пр.).

- Низкая эффективность работы персонала по сравнению с конкурентами.
- Недовольство руководства работой персонала.
- Недовольство персонала работой руководства.

- Приоритет руководства отдается другим проблемам и пр.

Где проявляется данная проблема?

- На предприятии, в подразделениях, в отделах, на участках.
- В головах руководства и персонала.
- В отделе кадров и пр.

Когда проявляется данная проблема?

- В моменты срыва сроков выполнения госзаказа.
- В моменты проведения тендеров при распределении госзаказа.
- В моменты премирования работников по итогам работы.
- В моменты приемки госзаказа, когда проявляется недовольство принимающей стороны качеством работ.

- В моменты увольнения ключевых специалистов или приема их на работу и пр.

Почему проявляется данная проблема?

- Руководство не понимает важности и приоритетности проблем мотивации персонала, считая их несрочными.
- Руководство считает, что мотивация — это лишние затраты, а не инвестиции.
- У руководства нет полной картины проблемы мотивации, поскольку отдел

кадров не представил данных по эффективности работы персонала.

- Произошла смена руководства.
- Есть грамотные специалисты, но нет синергетического эффекта от их работы. Нет программ развития персонала. Мотивация не работает. Заедает текучка.
- Нет стратегии развития предприятия, нет конкретных программ и проектов развития, не сверстан стратегический план в перспективе на 3–5 лет.
- Персонал не знает, куда идет предприятие и каковы перспективы его развития и пр.

Как решить данную проблему?

- Подготовить и представить руководству аргументированные данные работы персонала нашего предприятия в сравнении с основными конкурентами. Показать наши «плюсы» и, главное, «минусы».

- Определить новую политику мотивации персонала, основанную на измерениях уровня мотивации и постоянном совершенствовании системы стимулирования с устойчивой обратной связью.

- Сформировать команду для решения вопросов мотивации персонала.
- Разработать новую систему мотивации и стимулирования персонала.
- Разработать эффективную стратегию развития предприятия и пр.

Только такой комплексный подход к проблеме мотивации персонала даст реальный эффект на выходе и поднимет конкурентоспособность предприятия на уровень западных компаний — лидеров мирового бизнеса, что создаст наиболее благоприятные условия для развития предприятия в условиях членства нашей страны в ВТО. ■

ВСЕ О ЧИСТОЙ ВОДЕ

<http://vodooch.panor.ru>

В каждом номере: современные технологии и новые разработки в области очистки воды и улучшения ее качества; методы санации трубопроводов водоснабжения и водоотведения; технологии очистки сточных вод; электроимпульсные технологии обеззараживания; технологические схемы ионообменной очистки; мембранные технологии водоподготовки; промышленное производство питьевой воды из источников с повышенной минерализацией; способы очистки промышленных сточных вод с помощью высокоэффективной напорной флотации; разработка фирмы «Водако». Разработки ЗАО «АкваСервис»; оценки экспертов, практические рекомендации специалистов, опыт ведущих компаний по внедрению технологий и разработок и мн. др.

Наши эксперты и авторы:

К. С. Ухачев, руководитель проекта компании «Водные технологии «Атомэнергопрома»; **С. Д. Беляев**, заведующий отделом Российского НИИ комплексного использования и охраны водных ресурсов; **А. А. Свердлик**ов, канд. техн. наук НИИ ВОДГЕО; **А. Н. Панкратов**, технический директор компании СК «Стиф»; **Б. А. Адамович**, д-р техн. наук, проф.;

Ю. Н. Шимко, главный инженер НПО «Катализ»; **М. В. Миняев**, канд. биол. наук, Тверской госуниверситет; директор НИИ «Мосстрой»; **В. А. Устюгов**, канд. техн. наук и другие ведущие специалисты в области водоснабжения, водоочистки и водоотведения.

Издается при информационной поддержке Российской инженерной академии, «МосводоканалНИИпроект», «Теплоэлектропроект», а также других НИИ и вузов.

Журнал включен в Перечень изданий ВАК.

Ежемесячное издание. Объем — 80 с. Распространяется по подписке и на отраслевых мероприятиях.

ОСНОВНЫЕ РУБРИКИ

- Технологии и оборудование
- Водоснабжение
- Инновации
- Водоподготовка
- Водоотведение
- Способы водоочистки
- Экология водных объектов
- Научные разработки
- Комментарии специалистов и нормативные документы

Водоочистка



индексы

12537

84822

На правах рекламы

Для оформления подписки через редакцию необходимо получить счет на оплату, прислав заявку по электронному адресу podpiska@panor.ru или по факсу (499) 346-2073, а также позвонив по телефонам: (495) 749-2164, 749-4273.