

## НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В РОССИИ КАК СЛЕДСТВИЕ НЕСОВЕРШЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кузнецов С.А.

ФГБОУ ВПО Воронежская государственная лесотехническая академия, Воронеж, Россия (394077, г. Воронеж, ул. Тимирязева, 8), e-mail: [sergee4ka@rambler.ru](mailto:sergee4ka@rambler.ru)

---

Выделены недостатки и положительные черты таких способов мотивации работников, как «Сжатая рабочая неделя», «Гибкий график» и «Дистанционное присутствие на рабочем месте с помощью персонального компьютера». Произведён анализ эффективного механизма мотивирования, который позволяет добиться лояльности персонала. Этот механизм состоит из 5 основных направлений: грамотная политика в управлении, корпоративная миссия компании, коучинг и наставничество, адаптация персонала и моральное стимулирование. Рассмотрена сложившаяся в России система мотивирования.

---

Ключевые слова: мотивация, механизм мотивирования, лояльность персонала, коучинг, моральное стимулирование.

### DISADVANTAGES OF MOTIVATION SYSTEM IN RUSSIA, AS A RESULT OF IMPERFECT MANAGEMENT OF STUFF

Kuznecov S.A.

Voronezh State Forestry Engineering Academy, Voronezh, Russia (394077, Voronezh, street Timirjazeva, 8), e-mail: [sergee4ka@rambler.ru](mailto:sergee4ka@rambler.ru)

Identified limitations and positive features to motivate employees, like “compressed working week”, “flexible working hours” and “remote presence in a working place with the help of personal computer”. There was an analysis of an effective mechanism to motivate, which allows gaining the loyalty of staff. This mechanism consists of five main directions: competent policy of management, corporative mission of a company, coaching and mentoring, adaptation of staff and moral stimulation. There was examined an existing system of motivation in Russia.

The key words: Motivation, mechanism of motivation, loyalty of stuff, coaching, moral stimulation.

На сегодняшний день в России актуальной является проблема мотивирования работников, материальное и моральное стимулирование при этом имеет свои как положительные, так и порою отрицательные стороны. Грамотное, эффективное управление – один из главных компонентов развития инновационной деятельности, что зачастую в России находится на низком уровне.

Цель данной статьи:

- 1) выделить недостатки способов мотивации работников;
- 2) выяснить, как эффективно применить механизм мотивирования и добиться лояльности персонала;
- 3) определить сложившуюся систему мотивирования в России.

Метод исследования – системно-функциональный анализ, суть которого сводится к всестороннему изучению исследуемого объекта и выявлению взаимосвязей между процессами и явлениями.

Изучив мнения зарубежных авторов, можно выделить Л. Якокка (один из самых известных менеджеров в истории американской промышленности, бывший президент автомобильных компаний Форд и Крайслер), который писал в своей книге «Карьера менеджера»: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [5].

В России есть предприятия, делающие ставку именно на мотивацию работников, но и тут бывают свои недостатки, рассмотрим недостатки некоторых способов мотивации:

1) «Сжатая рабочая неделя»

Один из вариантов сжатой рабочей недели состоит в том, что служащие работают по 9 часов с понедельника по четверг и по 8 часов через пятницу. К недостаткам такого способа мотивации можно отнести: снижение производительности труда работников к концу более продолжительной недели; ухудшение качества обслуживания заказчиков и потребителей; ну и конечно данная система приводит к непродуктивному использованию производственного и офисного оборудования.

2) «Гибкий график»

При этом способе мотивации служащие должны отработать в неделю определенное количество часов, причем, они могут самостоятельно распределять свое рабочее время. Применение данного способа мотивации усложняет управление подчиненными. В нужное время на рабочем месте может не оказаться нужного специалиста. Данный способ усложняет процесс планирования и управления рабочим временем.

3) «Дистанционное присутствие на рабочем месте с помощью персонального компьютера»

Недостатком такого способа мотивации является отсутствие на общественно-культурных мероприятиях и корпоративных вечеринках, что является одним из наиболее популярных приёмов нематериального стимулирования. Также данная система значительно понижает шансы на увеличение заработной платы и продвижения по карьерной лестнице.

Перечисленные выше способы мотивации однозначно имеют ряд положительных сторон, но на сегодняшний день экономические кризисы заставляют управленцев, в первую очередь, задуматься над такими вопросами, как достижение лояльности персонала.

Лояльность (от франц. или англ. loyal – верный) – это корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо [6].

Как правило, под лояльностью на предприятиях понимают верность и преданность сотрудников целям и ценностям организации. Такие сотрудники эффективнее работают,

легче принимают решения начальства, направленные на стабилизацию и сохранение бизнеса.

Самый главный критерий лояльности – какое количество проблем работник готов перенести в данной компании и не уйти из неё.

Любой сотрудник настолько лоялен к компании, в которой он работает, насколько он внёс в неё вклад в виде решений, действий относящихся как к нему, так и, в общем, ко всей компании.

Интересным фактом является то, что руководители любят проблемных людей, нежели нейтральных людей, которые просто приносят деньги, потому что в проблемных людей они вкладывают, и срабатывает психологический фактор, как например, у родителей, которые вкладывают в своих детей.

Достижение лояльности персонала – это актуальная проблема России, так как на многих предприятиях сложилась сложная ситуация, в которой в результате уменьшения сотрудников увеличилась нагрузка, но при этом заработная плата осталась на том же уровне, и сразу возникла серьёзная проблема удержания оставшихся сотрудников.

В результате появляется ряд проблем, таких как высокий процент текучести персонала, низкая мотивация сотрудников, неудовлетворительный психологический климат, высокая конфликтность и низкий уровень дисциплины.

И главное решение этой проблемы – это совершенствование системы управления персоналом. В первую очередь, совершенствование предполагает повышение эффективности системы управления персоналом в сторону существенного повышения лояльности сотрудников.

Так каким же образом достичь лояльности персонала? Как эффективно применить механизм мотивирования? Прежде всего, успех мотивирования – это правильно выстроенная политика компании, честное и чёткое следование принятым принципам и миссии компании, а так же искреннее уважение и забота о людях. Как ни странно, нет ни единого слова, ни про высокую заработную плату, ни про бонусы, ни про премии от объёма продаж, а всё потому, что в данном случае речь идёт о формировании и удержании надежного и преданного штата, а, следовательно, основное внимание будет уделяться нематериальному стимулированию.

Рассмотрим 5 основных направлений, ведущих к существенному повышению лояльности сотрудников:

- 1) Грамотная политика в управлении.

Грамотная политика, в первую очередь, подразумевает чёткую прозрачную и понятную структуру управления; понимание иерархии, разграничения полномочий, зон

ответственности и принятия решений, что даёт сотрудникам ощущение стабильности и уверенности. Также очень важна система двухсторонней коммуникации внутри компании, которая позволяет создать атмосферу доверия, и, как следствие, ответственности за развитие бизнеса. Немаловажными инструментами политики являются возможность быть услышанным, искреннее уважение со стороны руководителя и дружеские отношения с коллегами, которые быстро сформируются, если компания предоставит любому сотруднику возможность развиваться лично и профессионально, будет замечать и ценить вклад каждого работника в общий успех компании.

## 2) Корпоративная миссия компании.

Очень важно довести до каждого сотрудника корпоративную миссию компании. Важно, чтобы каждый сотрудник знал, что он делает, как это делать, для чего и как его труд оценивается. Таким образом, соблюдая все эти условия, формируется теплая, дружеская атмосфера в коллективе, хорошее отношение к людям и соответственно здоровый психологический микроклимат в компании, что является немаловажным шагом на пути к лояльному коллективу.

## 3) Адаптация персонала.

Порою отсутствие системы адаптации в компании, либо ряда хотя бы элементарных инструментов адаптации, сводит на нет все предпринятые ранее усилия.

Порядка 80 % уволившихся людей в первый год работы принимают решение об уходе из компании в первые две недели, при этом существуют следующие причины:

- Та действительность, в которую он попадает, зачастую не соответствует тому, что было сказано на собеседовании
- Информационный вакуум, в который попадает сотрудник. Здесь имеется в виду не то, чтобы даже его неспособность, а скорее невозможность руководства предоставить ему ту необходимую информацию, которая ему нужна, либо наоборот информации бывает слишком много, что сотрудник в ней теряется.

Основная цель внедрения программ адаптации персонала – это снижение издержек организации, это происходит из-за того, что новый сотрудник скорее входит в должность, отсюда уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей. Также издержки снижаются благодаря сокращению уровня текучести кадров

От внедрения системы адаптации существует ряд выгод, как для компании, так и для сотрудников:

- Для сотрудников – это получение полной информации для эффективной работы; снижение уровня неопределённости и беспокойства; повышение удовлетворённости работой и развитие позитивного отношения к компании в целом и т.д.

- Для компании – это возможность планирования карьеры нового сотрудника на период 1–2 года; создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы; повышение лояльности сотрудника компании к работодателю.

#### 4) Коучинг и наставничество.

Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека [2].

В современной практике часто путают понятия «коучер» и наставник. Однако наставник – более квалифицированный специалист, нежели обучаемый, а «коучер» не всегда является специалистом в области решения задач, он стимулирует процесс профессионального развития сотрудника через самостоятельное приобретение им знаний и опыта. Коуч не дает советов, не выступает в роли эксперта, не обучает, а лишь направляет.

Результаты исследования «Manchester Inc.» показывают, что программы коучинга обеспечили улучшение многих параметров, например, производительности труда (это подтвердили 53 % участников исследования); качества выполняемой работы (48 %); качества обслуживания клиентов (39 %) и т.д. [1]. Показатели исследования объясняют стремление всё большего числа руководителей использовать коучинг как передовой и эффективный способ управленческого консультирования.

Отмечая достоинства коучинга, необходимо отметить, что он имеет свои ограничения, связанные, в частности, с индивидуальными особенностями и возможностями каждого человека [4].

Введение системы коучинга на предприятии решает ряд задач, среди которых можно выделить профессиональный рост и продвижение по карьерной лестнице; межличностную коммуникацию; успешное ведение переговоров с деловыми партнерами; лидерство и построение своей команды.

#### 5) Моральное стимулирование.

Здесь, конечно же, возможности руководства ограничены лишь фантазией, здравым смыслом, а также целями и средствами компании.

К наиболее популярным вариантам нематериального стимулирования можно отнести такие, как: оплата мобильной связи, компенсация на обед, на проезд, наличие детского сада неподалёку, корпоративные вечеринки, поощрения за достижения в виде

поездок за границу, подарки для детей сотрудников, тренинги, деловые игры, мини-семинары, выдача грамот, вывешивание доски почёта и т.д.

Все эти меры, прежде всего, нацелены на решение главной задачи – повышения желания сотрудников с рвением относиться к работе и удержания их без повышения заработной платы.

Перед применением инструментов нематериального стимулирования очень важным является выявление потребностей сотрудников. Любая акция, даже которая на первый взгляд является самой творческой, самой нестандартной, самой «внезапной» и приятной, должна быть, в первую очередь, хорошо продумана и точно встроена в общую систему согласно сложившимся в ней потребностям и особенностям.

Нематериальное стимулирование хорошо тем, что оно не вызывает такого привыкания, как материальное, соответственно, эффект от его применения выше, чем от классических методов мотивирования. Если правильно использовать нестандартные мотивирующие акции и инструменты компании, то создастся репутация организации, в которой к людям относятся как к личностям, а не как к «серой массе». Отсюда в ответ организация получит лояльность со стороны своих сотрудников.

На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. А для значительного числа российских предприятий и фирм ситуация складывается в точности наоборот.

Если провести на любом среднестатистическом предприятии России анонимный опрос, где задать рабочим вопросы: «Хотите ли Вы большего признания, более квалифицированного руководства, более интересной работы, больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности, больше возможностей для развития?», то нетрудно догадаться, что ответят большинство опрошенных.

Пока в России преимущественно используется традиционная тарифная система, причём во многих случаях заработная плата не зависит ни от сложности работ, ни от квалификации работников, а моральное и материальное стимулирование зачастую уходит далеко на задний план, а то и вовсе отсутствует. Да и размеры средней заработной платы в России не на высшем уровне, к примеру, за месяц работы москвичи получают вчетверо меньше от обычной зарплаты жителя Нью-Йорка [3].

Подводя итог всему вышесказанному, следует сделать вывод.

В России всё более актуальной является проблема мотивирования работников, и в первую очередь, это является следствием неграмотного, неэффективного управления.

Особое внимание руководителей следует уделять проблеме лояльности персонала на предприятии. Для этого необходимо существенное совершенствование системы управления персоналом.

Совершенствование системы управления подразумевает ведение грамотной политики в управлении; понимание корпоративной миссии компании; внедрение программ адаптации персонала на предприятии; использование коучинга как передового и эффективного способа управленческого консультирования; моральное стимулирование.

Существующая система мотивирования в Российской Федерации, к сожалению, имеет противоположную направленность по сравнению с Западной Европой.

#### Список литературы

1) Безрукова Т.Л., Кузнецова Т.Е., Ващеулова Л.Ф., Шевелёв С.Ю.

Интеллектуальный капитал в инновационных организациях: технология коучинга (монография). М.: ООО «Концепт», 2008. – 280 с.

2) Дауни М. Эффективный Коучинг: Уроки коуча коучей/ пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2008 – 288 с.

3) Кузнецов С.А. Анализ уровня заработной платы - важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – №4. – С. 13-18.

4) Кузнецова Т.Е., Безрукова Т.Л. Менеджмент развития персонала на основе технологии коучинга на примере предприятий Алтайского края // Вестник Алтайского аграрного университета. – 2008. – №7. – С. 83-88.

5) Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. – Попурри, 2007. – 544 с.

6) Большой экономический словарь URL:

<http://www.slovopedia.com/2/203/239304.html> (дата обращения 09.10.11).

#### Рецензенты:

Попкова Е.Г., д.э.н., профессор кафедры экономической теории и мировой экономики, ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный технический университет», г. Волгоград.

Богомолова И.П., д.э.н., профессор, зав. кафедрой управления, организации производства и отраслевой экономики, ФГБОУ ВПО «Воронежская государственная технологическая академия», г. Воронеж.

Работа получена 14.11.2011.

---