наш сотрудник много может...

факторы внутренней системы мотивирования сотрудников как инструмент управления развитием персонала организации

Одной из важнейших проблем развития экономики большинства стран мира является решение задач в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов ее решения, основными и наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Можаровская А.А.
ст. преподаватель, руководитель группы проектов «ЦС-консалтинг»

В настоящее время необычным является тот факт, что вопреки всеобщим ожиданиям роста уровня безработицы и проведения массовых сокращений персонала, процесс высвобождения кадров в российских предприятиях протекает в рамках устоявшейся тенденции, о чем свидетельствуют агрегированные данные Госкомстата – за последние годы абсолютное выбытие работников характеризуется отрицательной динамикой (рис.1):

На практике сложилась некая поведенческая стратегия работодателей в отношении регулирования численности работников своих предприятий, которая удержала рынок труда и общества в целом от воздействия чрезмерных ко-



Рис.1. Динамика выбытия работников за период с 1998 по 2004 гг.

лебаний. И, тем не менее, текучесть кадров - одна из серьезных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее *естественный* уровень в пределах 3-7% от численности персонала и *повышенный*, вызывающий значительные экономические потери.

Естественный уровень выбытия персонала способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства организаций. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждое предприятие.

Второй вариант, когда текучесть существенно превышает 3-7%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров, что, как правило, связано с увольнением работников. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом. Это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

естественный уровень выбытия персонала способствует обновлению производственных коллективов

На сегодняшний день рынок труда является одним из самых турбулентных в современной экономике. Здесь идет настоящая война - битва за таланты, за людей, которые обладают необ-

ходимыми на сегодняшний день компетенциями и навыками. С другой стороны, за последнее время значительно снизилась лояльность сотрудника по отношению к компании. Люди все чаще и чаще меняют работу. Соответственно резко растут издержки компании на подбор и удержание персонала. Анализируя сложившуюся ситуацию на рынке труда, можно сказать, что фактически мы переживаем кризис традиционной системы отношений между человеком и организацией и, соответственно, кризис устоявшейся системы управления персоналом.

идет настоящая война - битва за таланты, за людей, которые обладают необходимыми на сегодняшний день компетенциями и навыками

Организации должны динамичнее, быстрее реагировать на изменения в окружающей среде, они должны научиться учиться, стать центром знаний. Изменения организаций инициируют изменение их отношений с работающими в них сотрудниками.

На сегодняшний момент руководители предприятий решают проблему: как формировать систему управления сотрудниками совершенно иными, чем несколько лет назад методами.

В организации есть два фактора, определяющие трудовое поведение человека внутри организации. Это *внутренние* и *внешние* системы мотивирования. Внешние системы мотивирования – это способы, которыми организация пытается повлиять на эффективность производственного поведения человека. Внутренние системы мотивирования – это сильнейший фактор определения трудового поведения человека в организации, который находиться «вне зоны действия самой организации», т.е. основан на личностных качествах самого человека.

Оклад, проценты, бонусы, подарки - вот те инструменты системы внешнего мотивирования, на которые менеджеры среднего и высшего звена возлагают свои надежды, в попытке удержать в организации ценных сотрудников. Деньги не всегда самое главное средство стимулирования труда, и руководители все шире пытаются использовать нематериальные стимулы - доски почета, корпоративные праздники, общие ценности... Но, как показывает опыт, и это

не всегда помогает удержать ценных сотрудников в организации. Причина в следующем.

Особенностью *внутренней* мотивации является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону. Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, новая работа - это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Не только для молодежи, но и для сотрудника с десятилетним опытом работы в данной области, любой новый работодатель интересен, т.к. представляет собой уникальный набор задач, которые предстоит научиться решать.

Соответственно, основная задача любой фирмы - не потерять эту выгодную позицию. Иначе говоря, если организация способна лишь отрицательно влиять на внутреннюю мотивацию, необходимо приложить все усилия для минимизации такого воздействия, т.е. предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации

Заставить работника что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься - чрезвычайно сложно. Многие руководители осознают, что не могут повлиять на своих подчиненных, и вопрос о *внутренней мотивации* сотрудников остается открытым. Большинство руководителей полагают, что эта задача должна решаться при приеме на работу, т.е. брать лучше тех сотрудников, которые заранее имеют неуловимую внутреннюю мотивацию для работы именно в данной организации.

Однако, в долгосрочной перспективе даже самые изощренные многоступенчатые методы отбора кандидатов не решают проблемы внутренней мотивации. Она всегда имеет тенденцию к исчезновению. Так как внутренняя мотивация плохо идентифицируется (особенно в крупных компаниях, где все поставлено на поток и сложно отследить этот процесс), то он остается незамеченным до тех пор, пока не происходит серьезных срывов в работе, или пока

деньги не всегда самое главное средство стимулирования труда

сотрудник внезапно не покинет ее. Однако нередко решающей причиной является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию, чаще всего по вине самой организации.

Особенно остро эта проблема встает при управлении группой сотрудников, которых в науке именуют «*интеллектуальными работниками*». Для этих самостоятельных, творческих профессионалов наличие собственной внутренней мотивации к работе является одним из ключевых факторов выбора компании и эффективности труда.

К демотивирующим факторам можно отнести:

1. *Недоиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.* Можно предложить временные, проектные задачи, пусть даже отнимающие некоторое рабочее время (а порой решаемые во внеурочное время), но они дадут сотруднику понять, что ценят все его многогранные умения, и что организация не позволит ему забыть то полезное, что он знал раньше.

2. Игнорирование идей и инициативы. Необходимо прислушиваться к идеям и предложениям сотрудников организации, даже если они не пригодны для использования в предлагаемом виде, но из них всегда можно почерпнуть что-то новое.

3. Отсутствие чувства причастности к компании. Это сильный стимул. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому необходимо привлекать таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям.

4. Отсутствие ощущения достижений, результатов, личного и профессионального роста. Для сотрудников «рутинной» сферы необходимо создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это «разбавит» рутину и позволит им чему-нибудь научиться новому.

5. *Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства.* Сотруд-

заставить работника что-нибудь полюбить или захотеть чем-то заниматься - чрезвычайно сложно

много мыслей

все системы и аспекты управления персоналом должны обладать обратной связью с сотрудником

нику необходимо поощрение, возможно, не всегда финансовое. Чрезвычайно важно словесное одобрение и поддержка.

6. *Отсутствие изменений в статусе сотрудника.* Целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без видоизменения должности, например, руководство временным проектом.

Изложенные рекомендации дадут импульс к лучшему пониманию персонала компаний и реализации неиспользуемого до этого потенциала сотрудников. Многие из предложенных рекомендаций достаточно просты и являются составляющей частью эффективного управления. Но при этом, как показывает опыт, они действительно помогают бороться с демотивацией.

Сегодня отношения с сотрудниками все больше принимают рыночный характер. Они проникает в организацию, а это, соответственно, должно отражаться и на управлении персоналом. Если мы хотим эффективно управлять организацией, необходимо признать равнозначность отношений, которую можно привести к формуле: *организация важна для человека, человек важен для организации.*

Все системы и аспекты управления персоналом должны обладать обратной связью с сотрудником. Сейчас она особенно значима для организации, поскольку все меняется чрезвычайно быстро. Раньше можно было не диагностировать кадровый состав организации в течение нескольких лет, в настоящее время обратная связь нужна в режиме реального времени. Это связано с тем, что организация постоянно испытывает воздействие внешней среды, которая все время стремиться «украсть» у нее лучших сотрудников, оказывает давление, приводящее к повышению производительность труда, эффективности всего того, что делают ее сотрудники, внедрению новых технологий и т.д.

pn