

Актуальные проблемы построения эффективной системы трудовой мотивации работников российских госкорпораций

А. А. Кульменев

Статья посвящена современным вопросам управления трудовой мотивацией и трудовым поведением работников предприятий посредством реализации различных направлений кадровой политики. В работе показана практика формирования отдельных направлений кадровой политики госкорпорациями и рассмотрены факторы, которые влияют на трудовую мотивацию работников в условиях интеграции и необходимы для изучения и исследования в целях построения продуктивной системы управления мотивацией персонала, рассматриваемой как стратегически значимое направление для развития и функционирования компании, повышения уровня лояльности персонала и его удовлетворенности трудом.

Ключевые слова: трудовая мотивация, управление персоналом, стратегия управления, государственная корпорация, кадровая политика.

1. Введение

В современных условиях ориентированности России на развитие «новой» экономики, основывающейся на знаниях и высокопроизводительном труде, наукоемких производствах, значение человеческого фактора в развитии предприятий и экономики в целом становится основополагающим. Вследствие этого весьма актуальными представляются вопросы выбора методов управления персоналом, трудовым поведением и мотивацией, а также вопросы формирования эффективной кадровой политики.

2. Обоснование проблемы

Особую значимость вышеперечисленные проблемы имеют в государственных корпорациях, поскольку в настоящее время сферы их функционирования включают стратегически важные для развития российской экономики отрасли: атомная энергетика, авиа- и судостроение, развитие производства и экспорт высокотехнологичной продукции, жилищно-коммунальный комплекс и др., развитие и процветание которых обуславливает возможности качественных изменений экономики страны. Основным фактором успеха совершенствования этих отраслей является удержание и привлечение в компании высококвалифицированных специалистов, что возможно обеспечить путем разработки и реализации эффективной кадровой политики.

Несомненно, что действенной кадровой политикой может быть только тогда, когда она соответствует стратегии управления персоналом, ее миссии и целям, бизнес-стратегии компании и разрабатывается по результатам анализа внутренней и внешней среды организации.

Трудность создания кадровой политики именно в государственных корпорациях заключается в том, что корпорации представляют собой объединенные структуры, сложные с точки зрения их организации, разграничения по направлениям деятельности, продукции и услугам, а значит, нуждающиеся в различных, с точки зрения количества, качества и компетентностных характеристик сотрудниках, имеющих разнообразные мотивы и уровни мотивированности и требующих поэтому разных подходов к управлению их трудовым поведением.

Таким образом, **цель исследования** – изучение актуальных проблем построения эффективной системы трудовой мотивации работников российских госкорпораций.

3. Исследовательская часть

Кадровая политика предприятий строится на принципах информационной открытости, перспективности, комплексности, прогрессивности и соответствия миссии целям организации и позволяет решать многие проблемы организаций. Основой кадровой политики является мотивация труда, которую Н. Казначеева и М. Обухов определяют как ориентацию работника «на получение определенных благ, удовлетворение потребностей посредством осуществления трудовой деятельности. Процесс мотивации строится на нахождении неудовлетворенных потребностей, нужд. Затем определяются возможные способы удовлетворения этих потребностей, которые должны быть учтены системой мотивации труда» [3].

Для современных госкорпораций перечисленные принципы часто не всегда находят воплощение в формулировании и реализации политики управления персоналом.

Из современных корпораций принцип открытости применяется только госкорпорацией Росатом, которая открыто формулирует свою миссию управления персоналом. В соответствии с ней Росатом заявляет, что миссия предприятия в отношении кадровой политики и сотрудников в целом должна «способствовать достижению стратегических целей Росатома путем, в том числе, привлечения эффективных профессионалов, умеющих работать в команде» [6].

Основываясь на совокупности норм, правил и процедур, призванных воплощать кадровую стратегию организации, кадровая политика включает множество направлений. Современные госкорпорации, имеющие своей целью развивать в России «новую» экономику, часто не реализуют все возможные направления кадровой политики и не раскрывают своих стратегий в области управления персоналом, а это бы повысило лояльность сотрудников и дало возможность более эффективно реализовывать отдельные меры по управлению трудовой мотивацией.

В настоящее время наиболее эффективными стимулами к труду [2], кроме достойной заработной платы, являются возможность карьерного и профессионального развития, надежность места работы и реализация работодателем социальных программ. Предприятие также должно способствовать повышению степени реализации потребностей работников в качественном отдыхе, медицинском обслуживании, продовольствии [6] и личностном развитии.

Для удовлетворения вышеперечисленных потребностей работников, являющихся самыми распространенными, госкорпорациям необходимо более активно внедрять соответствующие направления кадровой политики.

Политика развития персонала представлена почти во всех госкорпорациях. Это объясняется насущной потребностью корпораций в квалифицированном персонале, а во многом и тем, что политика развития сотрудников очень разнообразна и может включать в себя большое количество направлений и мероприятий [5].

Политика развития персонала может быть как комплексной и ориентироваться на политику профессионального обучения, повышения квалификации, организационную карьеру или карьеру профессиональную, так и быть более фокусированной и уделять внимание только одному или нескольким элементам.

Политика вознаграждения как одно из направлений кадровой политики может быть рассмотрена в более широком и, соответственно, в более узком разрезе [1]. Последний вариант предусматривает реализацию мероприятий в рамках материального стимулирования труда сотрудников, так как в условиях российской действительности это требует серьезного внимания со стороны работодателей, поскольку материальное стимулирование является одним из самых действенным и значимым для российских работников. В более широком подходе к пониманию политики вознаграждения необходимо исследование и периодический мониторинг удовлетворенности персонала своей работой, результатами труда, разработка системы оценки персонала, а также системы мотивации и стимулирования. Однако, как показывает практика, даже в тех госкорпорациях, в которых кадровая политика носит довольно активный характер, политика вознаграждения часто далека от идеала, примером этому может послужить, например, вышеупомянутая госкорпорация Росатом. Ее основные направления и принципы реализации политики вознаграждения состоят в следующем:

- совершенствование мотивационной политики, которая основывается на конкурентной заработной плате и социальных гарантиях;
- в основе вознаграждения каждого сотрудника лежит принцип индивидуальной ответственности за полученный результат;
- карьерное и профессиональное развитие происходит по результатам оценки качества работ и личностного потенциала;
- действие Единой унифицированной системы оплаты труда, в основе которой лежит сквозная отраслевая система грейдов;
- статистика региональных обзоров заработных плат;
- по результатам ежегодной оценки достижения индивидуальных целей персонала, качества работ и результативности определяется уровень интегрированной стимулирующей надбавки.

Политика вознаграждения, которая реализуется на основе комплексного подхода и является более действенной в долгосрочном периоде времени, предполагает значительные усилия для своей реализации и беспрекословный учет базовых принципов, таких как справедливость системы оплаты труда и вознаграждения сотрудников, ее своевременность, учет потребностей и мотивов персонала, устранение демотивирующих факторов, комплексность и других.

При осуществлении анализа мотивов и потребностей сотрудников часто возникает необходимость упорядочения факторов, которые влияют на мотивированность персонала и ее динамику. Скорость изменчивости мотивов, их направленность, а также степень воздействия в основном определяются преобладающей системой социально-трудовых отношений на макроуровне, но политика компании, в свою очередь, также может оказывать существенное влияние на мотивацию персонала и осуществлять управление его трудовым поведением.

Исследуя систему мотивации персонала, Н. Казначеева и М. Обухов настаивают на том, что в системе мотивации существуют такие виды: материальная и нематериальная, положительная и отрицательная, корпоративная, групповая и индивидуальная [3]. Соглашаясь в целом с таким членением факторов мотивации, все же считаем, что их недостаточно, и поэтому будем в исследовании ссылаться на систему факторов, которая отражена на рис. 1.

Глубокая индивидуализация факторов, влияющих на мотивацию персонала, и их взаимосвязь затрудняют классификацию факторов мотивации, которая ложится в основу разработки соответствующей политики госкорпораций.

Необходимость проведения данной работы очевидна и вызвана двумя важными обстоятельствами: во-первых, в условиях развития «новой» экономики необходима разработка системы мотивации, которая отвечает современным требованиям и трендам; а во-вторых, опираясь на необходимость постоянного мониторинга трудовой мотивации сотрудников, нужно разработать критерии и определить самые действенные факторы, которые формируют высокий уровень мотивации персонала госкорпораций.

Полагаем, что изменения экономики должны сопровождаться изучением восьми групп факторов (рис.1), которые лежат в основе формирования мотивов к труду и их динамике.



Рис 1. Факторы трудовой мотивации

Учет вышеперечисленных восьми факторов должен, с нашей точки зрения, стать первоначальным этапом анализа совокупности факторов трудовой мотивации.

Для определения методов стимулирования мы провели опрос среди сотрудников предприятия. В опросе приняли участие 50 человек (по 25 мужчин и женщин). Необходимо было ответить всего на три вопроса: 1) Какие системы мотивации используются на предприятии? 2) Какая система мотивации является наиболее приемлемой для Вас? 3) Какие системы мотивации еще Вы хотели бы видеть на предприятии?

50 из 50 опрошенных показали, что на предприятии используется две системы мотивации: материальная и принудительная.

50 из 50 опрошенных показали, что наиболее приемлемой является система материальной мотивации.

Вместе с тем 20 из 50 опрошенных (из них 12 женщин и 8 мужчин) показали, что в качестве мотивационного фактора хотели бы видеть дополнительный оплачиваемый отпуск сроком в одну неделю. Еще 10 опрошенных (7 мужчин и 3 женщины) показали, что хорошим мотивационным фактором могут служить путевки на базы отдыха для лучших сотрудников месяца (года). Еще 20 опрошенных (10 женщин и 10 мужчин) указали, что хорошей мотивацией является карьерный рост и оплата курсов повышения квалификации лучшим сотрудникам, что дало бы возможность не только персонального роста, но и повышения результативности командной деятельности сотрудников предприятия.

Проанализировав мотивацию работников на предприятии Росатом, а также международный опыт мотивации персонала, необходимо обратить внимание, что большинство методов воздействия на работников заложены в культуре той страны, где они применяются.

Вместе с тем необходимо отметить, что руководству компании необходимо отходить от материальных стимулов, поскольку они действуют исключительно в краткосрочной перспективе и в большинстве своем нацеливают сотрудников на персональный результат, что нивелирует командную работу. А это, в свою очередь, не способствует высокой результативности компании. Необходимо создать атмосферу причастности работников к предприятию для их эффективной и продуктивной работы.

4. Выводы

Полученные в ходе данного анализа результаты необходимо сначала сгруппировать, а затем исследовать, исходя из выделения факторов, которые потенциально мотивируют сотрудников, и факторов, актуальных для управления мотивацией работника. Первая группа факторов будет иметь существенное значение при выборе места работы, а вторая – влиять на мотивацию продолжения работы сотрудников, высокопроизводительного труда и творческого подхода. Учет обеих групп факторов, степени их влияния и взаимозависимости позволит госкорпорациям осуществить разработку политики и концепции управления стратегически ориентированной трудовой мотивацией, что в основном соответствует целям создания и функционирования как самих корпораций, так и развития «новой» экономики.

Вместе с тем, несмотря на такое количество мотивационных факторов, можем говорить о том, что (как показывают результаты опроса) наиболее действенным является материальное стимулирование, что в скором времени может привести к монетизации любых действий сотрудника и снижению интереса к командной работе, что грозит утратой корпоративного духа сотрудников.

Литература

1. Горшкова О. Н. Система трудовой мотивации работников организации // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 18. С. 168–173.
2. Жук С. С. Удовлетворенность трудом и лояльность персонала // Человек и труд. 2011. № 7. С. 49–52.
3. Казначеева Н. Л., Обухов М. В. Система мотивации труда на основе многофакторной модели (на примере транспортно-экспедиционной компании [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/konfer34/728.pdf>
4. Кокоулина Е. Е. Как оценивают высокопроизводительные рабочие места в современной России // Проблемы учета и финансов. 2013. № 3. С. 56–59.
5. Некрасова О. В. Построение эффективной системы мотивации работников службы управления персоналом на промышленном предприятии // Омский научный вестник. 2013. № 4. С. 38–42.
6. Росатом [сайт]. URL: <http://www.rosatom.ru> (дата обращения 05.12.2015).
7. Стуканова И. П. Интегрированный подход к определению качества питания населения региона // Стандарты и качество. 2009. № 6. С. 86–89.

*Статья поступила в редакцию 22.03.2016;
переработанный вариант – 28.07.2016*

Кульменев Александр Анатольевич

соискатель кафедры системного менеджмента и предпринимательства Томского государственного университета, e-mail: aleks180681@mail.ru.

Actual problems of creation an effective employees motivation system in Russian state corporations**A.A. Kulmenev**

This paper is devoted to modern management issues of labor motivation and labor behavior of employees by means of various personnel policy implementation. In this paper, practice of forming certain orientations of personnel policy by state corporations is presented, and factors influencing labor motivation of workers in integration environment which are necessary for studying and their research for the purpose of creating a productive management system of personnel motivation considered as strategically significant area for company's development and functioning, increase of personnel loyalty level and their job satisfaction are considered.

Keywords: job motivation, personnel management, management strategy, state corporation, personnel policy.