

УДК 338.242

Жук С.С.

Московский государственный областной университет

ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

S. Zhuk

Moscow State Regional University

PROBLEMS OF BUILDING AN EFFECTIVE SYSTEM OF ENTERPRISES PERSONNEL LABOR MOTIVATION

Аннотация. Статья посвящена актуальным вопросам управления трудовой мотивацией и трудовым поведением работников с помощью реализации различных направлений кадровой политики. В исследовании приведена практика формирования отдельных направлений кадровой политики госкорпорациями и обозначены факторы, влияющие на трудовую мотивацию работников в условиях глобализации и необходимые для изучения и анализа в целях построения эффективной системы управления мотивацией персонала, рассматриваемую как стратегически значимое направление для развития компании, повышения лояльности персонала и его удовлетворенности трудом.

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

Abstract. This article is devoted to employees' labor motivation and labor behavior management with the help of different HR-policies realization. The study focuses on the practice of forming HR-policies by state corporations and the factors influencing employees' labor motivation under globalization. These factors are important for studying, analyzing and building effective system of managing personnel motivation. Motivation is considered as the key, strategic direction of company's organizational development, increase in personnel commitment and job satisfaction.

Key words: labor motivation, state corporation, management strategy, HR-management strategy, manpower policy

В условиях ориентированности России на развитие новой экономики, базирующейся на наукоемких производствах, знаниях и высокопроизводительном труде, значение человеческого фактора в развитии предприятий и экономики в целом становится основополагающим. Ввиду этого весьма актуальными представляются вопросы выбора методов управления персоналом, его трудовым поведением и мотивацией к труду и вопросы формирования действенной кадровой политики.

Особую значимость перечисленные проблемы имеют на предприятиях, образующих госкорпорации, поскольку на сегодняшний день сферы функционирования госкорпораций охватывают стратегически важные для развития российской экономики отрасли: авиа- и судостроение, жилищно-коммунальный комплекс, развитие

производства и экспорт высокотехнологичной продукции, атомная энергетика и др., развитие которых обусловит возможности качественных преобразований экономики страны. Ключевым фактором успеха развития данных отраслей является привлечение и удержание в компаниях высококвалифицированных специалистов, что возможно обеспечить путем разработки и реализации действенной кадровой политики.

Очевидно, что эффективной кадровой политика может быть только в том случае, если она соответствует стратегии управления персоналом и бизнес-стратегии компании, ее миссии и целям и разрабатывается по результатам анализа внешней и внутренней среды организации. Сложность разработки кадровой политики именно в государственных корпорациях заключается в том, что последние представляют собой интегрированные структуры, сложные с точки зрения их организации, дифференцированные по направлениям деятельности, продукции и услугам, а значит, нуждающиеся в очень различных, с точки зрения качества, количества и компетентностных характеристик сотрудника, имеющих различные мотивы и уровни мотивированности и требующих, вследствие этого, разных подходов к управлению их трудовым поведением.

Призванная строиться на принципах информационной открытости, прогрессивности, перспективности, комплексности и соответствия миссии целям организации, кадровая политика позволяет решать многие проблемы организаций. Но в современных госкорпорациях перечисленные принципы далеко не всегда находят воплощение в

формулировании и реализации политики управления персоналом.

Действуя на основе принципа открытости, из действующих корпораций открыто формулирует свою миссию управления персоналом только Росатом, заявляя о том, что миссия корпорации в отношении кадровой политики и сотрудников в целом – «способствовать достижению стратегических целей Росатома путем, в том числе, привлечения эффективных профессионалов, умеющих работать в команде» [5].

Характеризуясь совокупностью норм, правил и процедур, призванных реализовывать кадровую стратегию организации, кадровая политика охватывает множество направлений. Российские госкорпорации, имеющие своей целью развивать в России новую экономику, далеко не всегда реализуют все возможные направления рассматриваемой политики и не раскрывают своих стратегий в области управления персоналом (табл. 1), что во многом бы повысило лояльность сотрудников и дало возможность более эффективно реализовывать отдельные меры по управлению трудовой мотивацией.

Согласно проведенным нами исследованиям [2], на сегодняшний день наиболее эффективными стимулами к труду, помимо достойной заработной платы, являются возможность профессионального и карьерного развития, реализация работодателем социальных программ и надежность места работы; предприятие должно способствовать повышению степени реализации потребностей работников в качественном отдыхе, продовольствии [6], медицинском обслуживании и личностном развитии.

**Базовые компоненты стратегии управления персоналом и кадровой политики
российских госкорпораций**

Основания кадровой стратегии и кадровой политики
<i>Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - нацеленность на применение современных подходов и лучшей мировой практики в области управления персоналом; - повышение гибкости системы управления персоналом; - расширение взаимодействия в рамках межгосударственных объединений по вопросам профессионального развития персонала и обмена опытом; - перевод системы управления персоналом на единую программную платформу
<i>Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»</i>
<ul style="list-style-type: none"> - внедрение ключевых показателей эффективности; - преобразование стратегии корпорации в индивидуальные и коллективные цели деятельности; - идентификация потенциальных кандидатов для горизонтальных и вертикальных перемещений; - связь вознаграждения с индивидуальными результатами работника и развитием сотрудника
<i>Объединенная авиастроительная корпорация</i>
<ul style="list-style-type: none"> - формирование и развитие инновационной и профессиональной команды единомышленников, способной обеспечить динамичное развитие корпорации; - создание системы непрерывного корпоративного обучения; - формирование базы профильных учебных заведений; - создание системы ротации, построения карьеры и формирования кадрового резерва; - создание системы оплаты труда, зависящей от результатов труда; - открытость кадровой политики; - повышение привлекательности корпорации как работодателя

Источник : [1; 3; 5].

В целях удовлетворения перечисленных потребностей работников, являющихся наиболее распространенными, госкорпорациям необходимо более активно реализовывать соответствующие направления кадровой политики.

Политика развития персонала представлена практически во всех госкорпорациях. Во многом это объясняется острой потребностью корпораций в действительно квалифицированном персонале, а во многом – и тем, что политика развития сотрудников весьма разнообразна и может включать в себя множество направлений и мероприятий.

Так, политика развития персонала может быть комплексной и ориентироваться на политику профессионального обучения,

переобучения, повышения квалификации, организационную карьеру или карьеру профессиональную, а может быть более фокусированной и уделять внимание одному или нескольким элементам (табл. 2).

Политика вознаграждения как направление кадровой политики может рассматриваться в более широком и, соответственно, узком разрезе. Последний вариант предполагает реализацию мероприятий в рамках материального стимулирования труда сотрудников и в условиях российской действительности требует серьезного внимания со стороны работодателей, поскольку материальное стимулирование является одним из наиболее действенных и значимых для российских работников.

Таблица 2

Основные направления политика развития персонала госкорпораций

Основные направления политики развития персонала
<i>Объединенная судостроительная корпорация</i>
- обеспечение высокого уровня качества персонала за счет программ повышения квалификации; - организация стажировок на лучших предприятиях мирового судостроения; - повышение качества обучения в профильных учебных заведениях (разработка совместно с профильными учебными заведениями программ обучения, отвечающих потребностям современного производства); - создание корпоративного университета для подготовки профильных управленческих кадров.
<i>Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)</i>
- расширение перечня образовательных мероприятий, направленных на развитие определенных личностных качеств и управленческих навыков; - развитие реализации программ обучения, ориентированных на развитие лидерских и управленческих качеств руководителей; - развитие системы адаптации новых сотрудников; - совершенствование программы «Управление карьерой сотрудников».

Источник: [1; 4].

Более широкий подход к пониманию политики вознаграждения предполагает исследование и периодический мониторинг удовлетворенности персонала своей работой, результатами труда, разработку системы оценки персонала, а также системы мотивации и стимулирования. Но, как показывает исследование, даже в тех госкорпорациях, в которых кадровая политика носит достаточно активный характер, политика вознаграждения далека от идеала (табл. 3).

Политика вознаграждения, реализуемая на основе комплексного подхода, является более действенной в долгосрочном периоде времени, но при этом предполагает значительные усилия для своей реализации и беспрекословного учета базовых принципов, таких, как справедливость системы оплаты труда и вознаграждения сотрудников, ее своевременность, комплексность, устранение демотивирующих факторов, учет

потребностей и мотивов персонала и других.

При анализе мотивов и потребностей персонала зачастую возникает необходимость упорядочения факторов, влияющих на мотивированность сотрудников и ее динамику. Скорость изменчивости мотивов, а также их направленность и степень воздействия, во многом определяются преобладающей системой социально-трудовых отношений на макроуровне, однако, политика компании также может оказывать существенное влияние на мотивацию персонала и осуществлять управление его трудовым поведением.

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

**Основные направления и принципы реализации политики вознаграждения
в госкорпорациях**

Направления и принципы реализации политики вознаграждения
<i>Объединенная авиастроительная корпорация</i>
<ul style="list-style-type: none"> - создание системы вознаграждения, обеспечивающей зависимость вознаграждения от результатов труда; - разработка проекта по совершенствованию систем оплаты труда и мотивации сотрудников, целями которого являются: совершенствование корпоративной системы мотивации и внедрение единой политики оплаты труда во всех компаниях Корпорации; - разработка и внедрение единой политики в области социальных льгот и гарантий во всех компаниях Корпорации; - разработка корпоративной ипотечной программы
<i>Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»</i>
<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование мотивационной политики, основывающейся на конкурентной заработной плате и социальных гарантиях; - в основе вознаграждения сотрудника лежит принцип индивидуальной ответственности за измеримый результат; - профессиональное и карьерное развитие происходит по результатам оценки качества работ и личностного потенциала; - действие Единой унифицированной системы оплаты труда, в основе которой лежит сквозная отраслевая система грейдов; - учет региональных обзоров заработных плат; - по результатам ежегодной оценки достижения индивидуальных целей, наличия личного потенциала, качества работ и результативности определяется уровень интегрированной стимулирующей надбавки

Источник: [3; 5].

Необходимость проведения такой работы очевидна и вызвана, по крайней мере, двумя важными обстоятельствами: во-первых, в условиях развития новой экономики необходима разработка соответствующей системы мотивации, отвечающей современным требованиям и трендам; а во-вторых, опираясь на необходимость постоянного мониторинга трудовой мотивации сотрудников, важно разработать критерии и определить наиболее действенные факторы, формирующие высокий уровень мотивации персонала госкорпораций.

Полагаем, что изменения экономики должны предполагать изучение восьми групп факторов (см. рис.), лежащих в

основе формирования мотивов к труду и их динамике.

Однако учет перечисленных восьми факторов должен, с нашей точки зрения, стать первым этапом анализа совокупности факторов трудовой мотивации. Полученные же в ходе анализа результаты следует сгруппировать и в дальнейшем исследовать, исходя из выделения факторов потенциально мотивирующих и факторов, актуальных для управления мотивацией работника. Первая группа факторов будет иметь принципиально важное значение при выборе места работы, вторая – влиять на мотивацию продолжения работы, высокопроизводительного труда и

творческого подхода. Учет обеих групп факторов, степени их влияния и взаимозависимости позволит госкорпорациям разработать политику и концепции управления стратегически ориенти-

рованной трудовой мотивацией, что в большей степени соответствует целям создания и функционирования как самих корпораций, так и развития новой экономики.



Рис. Факторы трудовой мотивации в условиях глобализации

ЛИТЕРАТУРА:

1. Банк развития и внешнеэкономической деятельности [сайт]. – URL: <http://www.vtb.ru> (дата обращения 20.09.2013).
2. Жук С.С. Удовлетворенность трудом и лояльность персонала // Человек и труд. – 2011. – № 7. – С. 49-52.
3. Объединенная авиастроительная корпорация [сайт]. – URL: <http://uacrussia.ru> (дата обращения 17.10.2013).
4. Объединенная судостроительная корпорация [сайт]. – URL: <http://www.oapps.ru> (дата обращения 20.09.2013).
5. Росатом [сайт]. – URL: <http://www.rosatom.ru> (дата обращения 17.10.2013).
6. Стуканова И.П. Интегрированный подход к определению качества питания населения региона // Стандарты и качество. – 2009. – № 6. – С. 86-89.