



All forms of rewards of employees for successful fulfillment of importance tasks are considered in detail.

С. Г. КОРНИЕНКОВ, Д. В. ГРИЦАЕНКО, ОАО «БМЗ»

УДК 669.21

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: КОГДА ПОЧЕТ ДОРОЖЕ ДЕНЕГ

*В одной из моих бригад группа работников успешно выполнила очень ответственное задание, которое напрямую повлияло на выполнение месячного плана, а значит, и на экономические показатели не только нашего участка, но и всего цеха в целом. Когда я пришел к начальнику цеха с предложением о том, чтобы материально поощрить отличившихся работников, начальник сказал, что может выделить только 1 млн. руб., все остальное – на мою сообразительность.*

*Вот тут-то я и задумался: КОГДА ПОЧЁТ ДОРОЖЕ ДЕНЕГ?*

Успех любого структурного подразделения напрямую зависит от его работников, их умения и желания трудиться эффективно, реализуя свой творческий и профессиональный потенциал на благо своего предприятия. Как же этого добиться? Какие формы мотивации использовать?<sup>1</sup>

### Понятие нематериальной мотивации

Как известно, мотивация представляет собой совокупность мер, которые побуждают людей к работе, направляют и поддерживают их в достижении определенных целей. Традиционно мотивацию разделяют на материальную и нематериальную. Последняя приобретает все большую популярность среди руководителей в связи с активными действиями по сокращению затрат на персонал и повышению эффективности и рентабельности производства. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд (базовая зарплата – за ежедневное добросовестное выполнение обязанностей, а премии – за целенаправленные усилия, приведшие к положительным

результатам), то нематериальная мотивация необходима для демонстрации человеку его социального и профессионального признания в компании.

Напомним, что нематериальными принято называть все формы вознаграждения, ценность которых для сотрудника не определяется или не исчерпывается их денежным эквивалентом.

Прежде чем приступить к рассмотрению методики формирования нематериальной мотивации на предприятии или в компании, необходимо выделить несколько аспектов, которые позволят руководителю точнее позиционировать нематериальное вознаграждение среди других элементов стимулирования, определить его значимость для организации и сотрудников.

- Нематериальная мотивация служит хорошим дополнением к материальной, однако не заменяет ее полностью. Предприятие должно обеспечить работникам приемлемый (средний по рынку) денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда. Человек, имеющий непогашенный кредит или другие денежные обязательства (например, содержание семьи), вряд ли с восторгом воспримет уменьшение зарплаты в обмен на дополнительные немонетарные блага.

- Нематериальная мотивация все же предполагает некоторые, пусть минимальные издержки для компании. Следует также учитывать рабочее время сотрудников службы персонала и линейных руководителей, затрачиваемое на создание и внедрение методов нематериального стимулирования.

- Несмотря на то что программы мотивации разрабатывают HR-специалисты, ответственность за внедрение ложится именно на линейных менеджеров или, проще говоря, на инженерно-технический персонал производственной структуры предприятия: мастеров, старших мастеров, на-

<sup>1</sup> Данный материал построен на практических разработках известной российской компании Pricewaterhouse Coopers, оказывающей аудиторские и консультационные услуги в области HR-менеджмента.

чальников участков, всех тех, у кого в подчинении находятся коллективы работающих. Еще на стадии создания программы кадровики должны работать совместно с ними и обязательно учитывать их пожелания. Например, собрать фокус-группу<sup>2</sup>, состоящую из руководителей, или провести личные консультации. В свою очередь управленцы должны помнить о том, что они всегда смогут получить поддержку со стороны HR-специалистов при реализации программы.

- Лучшая мотивация – это самомотивация. Если руководство изначально нанимает людей, действительно желающих работать в компании и обладающих необходимым набором компетенций, которые впоследствии будут развиты в нужном направлении, то потребуются гораздо меньше усилий и средств, чтобы мотивировать таких сотрудников.

- Программы мотивации должны быть как можно более гибкими, чтобы учитывать интересы разных категорий сотрудников и отвечать потребностям времени.

- Люди быстро привыкают к благам и начинают воспринимать их как должное. Компаниям приходится осуществлять регулярный мониторинг программ и принимать решения об их изменении или замене.

### Выявляем основные мотиваторы

Чтобы программы мотивации были эффективными, нужно постоянно выяснять, как к ним относятся сотрудники и своевременно вносить изменения и дополнения. Как правило, для этого в компаниях используются следующие формы обратной связи:

- регулярные (ежегодные) исследования удовлетворенности персонала;
- фокус-группы (обычно формируются по принципу репрезентативной выборки среди работников по стандартным критериям: пол, возраст, должность, подразделение);
  - структурированные интервью с сотрудниками;
  - неформальные беседы;
  - открытые встречи с руководителем для ответов на вопросы персонала;
  - обеды менеджеров с подчиненными;
  - блоги, интранет, почтовый ящик для откликов и предложений;
  - интервью с увольняющимися сотрудниками.

Компании могут как самостоятельно разработать опросник для проведения исследования и ор-

ганизовать весь процесс сбора данных, так и пригласить сторонних специалистов. Провайдер для проведения опроса привлекается по ряду причин. Во-первых, для обеспечения анонимности и конфиденциальности. В случае же реализации мероприятия силами компании одному из сотрудников (будь то представитель службы управления персоналом, подразделения информационных технологий, внешних связей или административного отдела) придется взять на себя роль обработчика данных и, таким образом, получить доступ к ответам конкретных людей. Во-вторых, на крупных предприятиях опросы достаточно масштабны (могут охватывать до несколько тысяч участников) и организации может не хватить ресурсов для обработки результатов. В-третьих, провайдер способен предоставить дополнительные технологические решения (например, веб-интерфейс, анализ итогов опроса по определенным параметрам: пол, возраст, департаменты, организации и т. п.). В-четвертых, для подготовки качественного опросника желательно обладать профессиональными знаниями в области социологии, психологии, статистики, а также обширным опытом составления различных анкет, который позволит получить достоверные сведения (например, минимизировать социально желаемые ответы, количество ошибок/опечаток при заполнении и т. д.).

Наконец, такой подход, когда для проведения исследования привлекается провайдер, дает возможность сравнить свои результаты с данными других предприятий, проводивших подобные процедуры, а также получить профессиональные рекомендации по внедрению изменений с учетом пожеланий, высказанных сотрудниками.

Обычно компании в первую очередь организуют исследования удовлетворенности общего характера и проводят их один или два раза в год. Итоги чрезвычайно важны как для службы персонала, так и для линейных менеджеров и руководителей высшего звена.

Благодаря таким мероприятиям руководство может сравнивать результаты разных подразделений, данные по компании в целом за разные годы и т. д.

Также по мере необходимости проводятся исследования, направленные на оценку эффективности исключительно одного из элементов системы мотивации – определенного типа или группы льгот, одной из программ премиальных выплат для конкретной группы сотрудников.

В зависимости от ситуации в конкретной организации опросник может быть модифицирован с учетом имеющихся в ней проблем.

<sup>2</sup> Фокус-группа – качественный метод исследования, который заключается в проведении группового глубинного интервью. Целью проведения фокус-групп является выяснение отношения участников к изучаемой проблеме или товару.

### Выбираем форму нематериальной мотивации

Каждая компания использует те или иные инструменты нематериальной мотивации. Рассмотрим их подробнее.

1. *Разовое вознаграждение по решению руководства* (традиционная форма). В этом случае специалисты по персоналу разрабатывают перечень средств нематериальной мотивации (например, почетная грамота, приглашение на обед с непосредственным или вышестоящим начальником за счет компании, сертификат на покупку подарка, спортивное мероприятие для конкретного подразделения и др.). Как правило, первые лица не вмешиваются в процесс выбора и выдвижения кандидатур на награждение, но во избежание чрезмерного использования данного ресурса высшее руководство может установить их максимальное число или размер денежного фонда для этих целей.

Преимущества данной формы мотивации – гибкость (возможность выбрать наилучший для каждого человека способ поощрения), простота реализации и экономия временных затрат специалистов службы персонала и линейных менеджеров.

Основные недостатки – существенная зависимость от личности конкретного руководителя, порождающая субъективизм.

Таким образом, для усиления эффекта от применения данной формы нематериальной мотивации желательно сформировать закрытый список используемых в компании видов поощрения и сделать упор на коммуникацию и мониторинг. Такие процедуры позволят повысить осведомленность линейных менеджеров обо всем арсенале инструментов стимулирования, а также отследить равномерность их использования в разных подразделениях компании.

2. *Формализованные программы поощрения* чаще применяются в крупных корпорациях. Порядок проведения их фиксируется в регламентах. Действие программы и все ее параметры описываются в отдельном локально-нормативном документе (например, специальном положении). От предыдущей формы нематериальной мотивации ее отличают: структурированные и заданные принципы распределения наград; проведение номинации и рассмотрение кандидатов, что может осуществляться разными лицами – руководителями высшего звена, линейными менеджерами; фиксированные временные рамки – обычно подобные мероприятия проводятся не чаще одного раза в год и на процесс номинации или отбора победителя отводится 1–2 месяца.

Такие программы давно известны: «Лучший по профессии», «Лучший работник», «За лучшее

качество» и т. д. Не менее распространены подобные конкурсы и соревнования и в крупных международных компаниях. Среди групп сотрудников, на которые они направлены, может быть производственный и обслуживающий персонал, продавцы и даже офисные работники.

Подготовка к мероприятиям состоит из следующих этапов: разработка программы и фиксирование ее правил; назначение экспертов (жюри) отборочной комиссии; номинация; испытание/отбор и подведение итогов (определение победителей); официальная церемония награждения.

Преимущества данной формы поощрения: способность руководства компании контролировать качество работы номинантов и, как следствие, справедливость получения ими наград. Кроме того, данный подход к мотивации персонала предполагает равные возможности участия в конкурсе для каждого менеджера и сотрудника. Основным недостатком такой формы поощрения: работодателю приходится затрачивать много ресурсов, таких, как материальные средства для обеспечения престижности конкурса, организационные и информационные ресурсы на его проведение. Еще одним минусом формализованных программ поощрения выступает то, что награждаются, как правило, единицы (действительно лучшие из лучших), в то время как люди, работающие не столь эффективно, но не менее старательно, чем лауреаты, осознавая свою неспособность претендовать на победу в конкурсе, могут быть несколько демотивированы.

Для достижения максимального мотивационного эффекта компании целесообразно комбинировать первую и вторую формы поощрения, а также продумывать программы для разных категорий персонала.

3. *Признание заслуг сотрудников как стиль руководства*. Как известно, хороший управленец как никто другой может мотивировать работников к достижению целей компании. Грамотное поведение менеджера заключается в том, чтобы за каждое успешно и качественно выполненное задание выражать подчиненному благодарность и делать это регулярно и своевременно.

Отметим, что данная форма нематериального поощрения дается российским управленцам с наибольшим трудом, поскольку сложность процесса коммуникации для руководителя заключается в том, что ему приходится общаться уважительно и на равных с людьми заведомо более низкого статуса. Однако именно этическое, дружелюбное, партнерское поведение начальника заставляет работников эффективно трудиться и сохранять лояльность к компании.

Чтобы развить в менеджерах перечисленные качества, необходимо регулярно обучать их ассертивности<sup>3</sup>, стилям управления, основам наставничества и коучинга<sup>4</sup>, корпоративной этике, а также организовать со стороны службы персонала эффективный контроль деятельности «руководства на местах».

### Цена вопроса

Как упоминалось ранее, нематериальная мотивация далеко не всегда бесплатна для компании. Первый шаг в управлении расходами на данный вид стимулирования – определение степени затратности его инструментов.

В одной из российских компаний, на мой взгляд, была разработана эффективная классификация форм нематериальной мотивации (см. таблицу). В ее основу были положены два параметра: объем затрат для организации и ценность программы для сотрудников. Матрица может служить картой для выбора средств нематериального вознаграждения исходя из потребностей конкретного предприятия.

В нижних квадрантах указаны инструменты стимулирования, не требующие ощутимых затрат для работодателя (они либо сводятся к стоимости бумаги и ручек, либо непосредственно связаны с деятельностью компании – используются собственные продукты и услуги, предоставляются бесплатно или со скидкой). В верхних квадрантах указаны формы мотивации, требующие существенных финансовых вложений со стороны работодателя, при этом некоторые материальные ценности приобретаются у сторонних организаций.

В левых квадрантах ценность вознаграждения превышает его фактическую стоимость для компании. В правых – она эквивалентна затратам, но все равно несет специфическую ценность для сотрудника, поскольку не является ни одним из «нормативных» элементов вознаграждения (зарплатой, бонусом, льготами и т. д.).

Эта схема позволяет руководителю принять решение о целесообразности внедрения в подразделении той или иной формы поощрения сотрудников. Рассмотрим принцип работы, выбрав по

<sup>3</sup> Ассортивное поведение – способ действий, при котором человек активно и последовательно отстаивает свои интересы, открыто заявляет о своих целях и намерениях, уважая при этом интересы окружающих.

<sup>4</sup> Метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования. Истоки коучинга лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

одной форме нематериальной мотивации из каждого квадранта.

1. *Нижний левый: устная или письменная благодарность руководителя.* Не влечет материальных затрат для компании, однако исключительно значима для сотрудника. Как упоминалось ранее, именно этот способ нематериального поощрения целесообразно пропагандировать во всех подразделениях компаний, поскольку он оказывает мотивирующее воздействие на весь персонал независимо от статуса, должности, рода занятий.

2. *Верхний левый: обед с руководителем.* Как выражение признания заслуг подчиненного значит для него больше, чем сумма, затрачиваемая компанией на его проведение. Это может быть обед с непосредственным начальником, но чаще всего имеется в виду вышестоящий руководитель. Уровень управленца определяется исходя из статуса самого сотрудника и сложившейся системы взаимодействия в компании. Для специалиста это может быть начальник управления, а для последнего – курирующий вице-президент или даже глава организации. Цель подобного мероприятия – продемонстрировать, что заслуги конкретного работника действительно известны руководству и оценены по достоинству. Также у сотрудника появляется возможность напрямую информировать топ-менеджмент о проблемах на низших уровнях.

3. *Нижний правый: скидки для сотрудников на собственную продукцию/услуги.* Если компания предоставляет льготы персоналу, но не действует себе в убыток, данная форма мотивации может быть эффективной. При этом для человека возможность получения скидки на продукцию работодателя может быть значимой с двух точек зрения – повышение общего дохода (сокращение собственных трат) и приверженность бренду и продукции организации. Данную льготу широко используют компании-производители товаров народного потребления, предприятия розничной торговли, банковские учреждения.

4. *Верхний правый: ценные подарки от компании.* Важны для людей как проявление признания их заслуг, выслуги лет, выдающихся достижений, однако стоимость большинства из них достаточно велика.

В настоящее время распространена практика вручения ценных подарков на «юбилейные даты» работы в компании. Причем на каждой следующей ступени их стоимость возрастает (это могут быть, например, нагрудные знаки из разных драгоценных металлов).

В случае награждения подарками за особые достижения или рационализаторские предложе-



**Классификация форм нематериальной мотивации**

	Ценность вознаграждения выше стоимости для компании	Ценность вознаграждения эквивалентна затратам компании
Есть затраты работодателя	Корпоративные мероприятия Обед с руководителем Коллективное празднование завершения проекта Сувениры с символикой компании (ручка, кружка, футболка, зонт, рюкзак, папка) Конкурсы (мастерства, рационализаторских предложений, творческие) с существенным призом или надбавкой к зарплате	Ценные сувениры (часы, ювелирные изделия) Подарочные сертификаты на покупку товаров Билеты на мероприятия Поздравление с днем рождения, юбилеем, свадьбой
Нет затрат работодателя	Устная или письменная благодарность руководителя Публичная благодарность от клиентов Почетная грамота компании Почетный знак/«переходящее знамя»; доска почета Привилегии (свободный стиль одежды, гибкий график, работа на дому) Номинарование сотрудников на присвоение статуса «Лучший работник», «Лучший по профессии» (без дополнительного материального стимулирования)	Скидка на приобретение выпускаемой компанией продукции Кредиты собственным сотрудникам от банковских учреждений на льготных условиях Возможность использования ресурсов компании в личных целях – работа водителя, переводчика, консультация юриста

ния цена даже самого дорогого из них может быть несоизмеримо меньше дополнительной выгоды или экономии, созданной для компании сотрудником.

Практическая ценность приведенной классификации форм нематериальной мотивации состоит в том, что данная матрица помогает руководству организации структурировать собственные цели и возможности, а впоследствии, исходя из них, выбрать правильную форму стимулирования персонала. Если компания четко ориентирована на максимальное сокращение затрат, ей следует сосредоточиться на мероприятиях, перечисленных в нижнем левом квадранте. При регулярном использовании и справедливом распределении нематериального вознаграждения этого будет достаточно для сотрудников.

**Разрабатываем систему нематериального стимулирования**

Даже компания, давно и широко использующая нематериальную мотивацию как эффективный инструмент повышения производительности и лояльности сотрудников, должна систематически совершенствовать свою практику. Приступая к формированию системы стимулирования, специалистам службы персонала в первую очередь необходимо провести инвентаризацию всех используемых в организации форм нематериальной мотивации и объединить их в программы. С этой целью должны быть определены следующие показатели.

1. Цель и место программы в системе вознаграждения компании.
2. Степень формализации программы, т. е. уровень детализации процедур в политике.
3. Количество программ и их сочетаемость (например, компания среднего масштаба может

иметь одну программу номинарования лучших работников и утвержденный закрытый список пяти-семи поощрений для применения линейными руководителями; в больших корпорациях, где традиционен набор разнообразных видов нематериального вознаграждения, желательно провести фильтрацию используемых методов и сконцентрироваться на наиболее эффективных с точки зрения мотивации и принятия сотрудниками).

4. Участники программы – весь персонал компании, отдельные подразделения или конкретные категории должностей, в отношении которых необходимо:

- определить максимальное количество работников, которые получают вознаграждение, это связано с необходимостью строго соблюдать бюджет на нематериальную мотивацию;
- заранее продумать требования к кандидатам на поощрение, такие, как минимальный стаж работы, индивидуальная результативность, время, прошедшее с момента вручения последней награды;
- четко описать все возможные исключения, например, необходимость превысить максимальное число награждаемых работников, или возможность нарушить процедуру номинации, или рассматривать кандидата на поощрение, несмотря на то что он не соответствует одному из критериев (стаж меньше требуемого или др.).

5. Стоимость системы для компании.
6. Администрирование системы.

Если система нематериальной мотивации в целом разработана, то для каждой программы, входящей в ее состав, нужно определить:

- 1) за что сотрудник награждается: работа в команде или индивидуальный результат; инициати-

ва/креативность или достижение определенных целей и показателей; собственные достижения или помощь/развитие других; усилия или результаты;

2) форма нематериального вознаграждения;

3) частота премирования сотрудников;

4) процесс номинации и отбора кандидатур;

5) процедура награждения: публичная или непубличная; сроки, в которые должна состояться; с какими регулярными корпоративными или организационно-управленческими мероприятиями может быть совмещена, например, с общим собранием коллектива, празднованием Дня завода (цеха) и т. д.; уровень руководителя, вручающего награду (непосредственный или вышестоящий);

6) общие расходы на программу за год и максимальная стоимость вознаграждения для одного участника;

7) способ формирования денежного фонда на данный вид поощрения. Следует определить, могут

ли эти средства быть выделены заранее по статье «Управление персоналом и оплата труда» или из бюджета подразделения либо же такая возможность появится только в течение финансового года.

Закрепление перечисленных выше параметров во внутренних документах компании (в качестве отдельной «Политики нематериального вознаграждения» или как раздел в более общем документе – Политике вознаграждения») позволит:

- улучшить понимание системы нематериальной мотивации сотрудниками;

- укрепить понимание руководителями возможностей использования разных инструментов нематериальной мотивации;

- четко контролировать затраты;

- ориентировать систему нематериальной мотивации на повышение результативности труда специалистов и повысить лояльность персонала к компании.