

Особенности процесса нематериальной мотивации на крупных российских предприятиях

Мотивация сотрудников непосредственно влияет на деятельность организации. Развитие мотивации ведет к повышению производительности труда не меньше чем целая замена производственных мощностей. В истории известны примеры, когда преимущество достигалось не с помощью переоборудования, а как раз наоборот — на основе введения эффективной системы мотивации производственного персонала. [3]

Руководство компании может внедрить новые планы и стратегии, создать необходимые структуры и ввести принципиально новые и более совершенные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое лучшее оборудование. Но все это не будет давать нужного эффекта, если члены организации не работают так, как прописано в их должностных инструкциях, если они не справляются со своими обязанностями, не будут придерживаться норм правил внутреннего трудового распорядка, не стремятся к оптимальному соотношению, когда цели сотрудников и цели организации совпадают, не придерживаются миссии, целей и стратегических направлений организации. [4]

Для примера были рассмотрены две крупные системы мотивации, активно работающие в Сбербанке и в ПАО «Газпром».

В основу анализа систем мотивации Сбербанк легла информация с официального сайта компании, где описаны методы поощрения и мотивации персонала. Сбербанк стремится к повышению эффективности труда с помощью современных систем поощрения.

Одна из таких систем — это система оценки личной эффективности «5+», где оценка деятельности рядового работника производится по пяти критериям: личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и ориентированность на клиента. В результате полученная оценка используется при распределении премиального фонда подразделения, величина которого зависит от групповых показателей. [1]

К мотивации персонала можно отнести и продвижение по карьерной лестнице перспективных сотрудников. Для повышения необходимо показать высокие результаты, заинтересованность в работе наличие развитых навыков, таким образом, повышение других сотрудников — стимул к повышению эффективности.

Кроме того, возможность решать бизнес-задачи, быть вовлеченным в активную деятельность также является мотивацией для молодых сотрудников. Для того чтобы заинтересовать молодые кадры и повысить их квалификацию, Сбербанк осуществляет проект «Лига Талантов», дающий победителям право

быть включенными в состав команд, которые занимаются решением приоритетных бизнес-задач.

На производительность влияет и атмосфера в коллективе, поэтому в Сбербанке организуются разнообразные корпоративные праздники для сплочения коллектива. Такие мероприятия позволяют поддерживать корпоративный дух и традиции, создавать атмосферу доверия и взаимопонимания внутри банка, укреплять неформальные связи в коллективе, повышать лояльность сотрудников, создавать ощущение сопричастности к общей цели.

Как было отмечено ранее, Сбербанк вводит современные системы мотивации и одной из главных является система КРІ. Эта система позволяет оценивать каждого работника индивидуально и наблюдать за эффективностью его работы в течение всего года. Создание такой системы необходимо, чтобы фокусировать работу каждого сотрудника на достижение поставленных целей [2]. Премирование каждого сотрудника происходит за его результативность, качество выполненных задач и соблюдение сроков. Для результативной работы системы КРІ необходимо соблюдать основные критерии эффективности систем мотивации.

Ставить перед работником четкие, достижимые цели и задачи;

Объяснить сотрудникам механизм оценки деятельности и результатов;

Простота систем мотивации.

Если все требования выполнены, то система КРІ будет давать хорошие результаты, в Сбербанке после применения системы вознаграждения за способности сотрудника и его достижений прибыль банка увеличилась на 1 миллиард рублей. [5]

Конечно, трудно поспорить, что система оценивает реально возможности работника, она не занижает и не завышает их. Но не все сотрудники имеют особые черты и характеристики, и не все получают высокие оценки за свою деятельность. Проблемой этой системы является возможность появления чувства зависти и, следовательно, нежелания работать у тех, кто не имеет высоких оценок за свою работу. Далеко не все могут отдавать работе все свои силы и энтузиазм, поэтому ставка заработной платы не должна зависеть от заслуг.

Перейдем к системе мотивации работников в ПАО «Газпром». Система мотивации работников компании так же, как и в Сбербанке, состоит из материальных и нематериальных стимулов и направлена на привлечение и удержание персонала, повышение заинтересованности работников в результатах труда.

К материальной мотивации Газпрома можно отнести;

Систему годового бонуса, учитывающую выполнение общекорпоративных индивидуальных ключевых показателей деятельности в отчетном году;

Программа участия руководящих работников в уставном капитале ПАО «Газпром» (долгосрочное стимулирование ключевых работников компании в повышении рыночной стоимости акций);

Поощрение сотрудников государственными наградами Российской Федерации, наградами Минэнерго России и ПАО «Газпром».

Данная система повысила эффективность труда и для работников компании престижно получить такого рода морального поощрения.

Система мотивации в ПАО «Газпром» отличается от системы Сбербанка и не совсем отвечает современным тенденциям, так как эта система не является непредвзятой в оценке достижений работника.

Стоит отметить, что система КРІ Сбербанка намного эффективнее, так как она позволяет четко поставить цель перед работником и в полной мере оценить весь потенциал сотрудника. [6]

Таким образом, проблема мотивации и ее решение в большинстве российских компаниях, к сожалению пока не ставится приоритетной задачей в области корпоративного управления. Но в организациях, которые являются лидерами в своей отрасли, применяются различные системы мотивации, такие как «5+», КРІ в Сбербанке и моральная мотивация в Газпроме.

Эти системы допустимы в управлении организацией, так они эффективно решают поставленные перед ними проблемы (повышение работоспособности, заинтересованности в работе и т.д.). Стоит отметить, что все эти системы достаточно распространены в Европе и в Америке, но они хорошо подходят и к нашим условиям, так оценка работника и его поощрение исходит из личных достижений и характеристик, то есть происходит индивидуальный подход к каждому работнику.

Однако возможны и сбои в системе. Например, если один из членов группы работает хорошо и получает большие премии, в то время как остальные работают в среднем темпе и получают гораздо меньше, тогда возникает ситуация нежелания стремиться к высоким показателям, так как они понимают, что им не добиться такого же успеха. Поэтому необходимо оценивать работников не только по их достижениям, но и по другим качествам (исполнительность, участие в создании идей и в различных проектах). В ситуации, когда система мотивации используется, но требует каких-либо дополнений, то применяется система КРІ – индикатор оценки работы персонала, которая учитывает все качества работников.

Таким образом, две рассмотренные компании – Сбербанк и Газпром активно участвуют в привлечении новых систем мотивации персонала, которые, на мой взгляд, дают результаты и достаточно эффективны в сложившихся условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
2. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012 г. – 289 с.
3. Госавтоинспекция МВД России – <http://www.gibdd.ru/stat/charts/>
4. Добрынин, А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренков. – СПб: Наука, 1999. – 309 с.
5. Измерение человеческого капитала – http://www.science-bsea.bgita.ru/20_06/ekonom_2006/arabjan_izmerenie.htm
6. Кендрик, Д. Совокупный капитал США и его формирование / Д. Кендрик. – М.: Прогресс, 1978. – 275 с.