

Мотивация персонала как фактор успешной реализации стратегии предприятий

к.э.н. Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А.
Институт проблем рынка РАН

Тезисы доклада, представленного на Шестом Всероссийском симпозиуме

"СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ"

(Москва, ЦЭМИ РАН, 12-13 апреля 2005 года)

В отечественном бизнесе в организационной структуре практически каждой фирмы присутствуют отделы стратегического планирования. Российские предприятия и организации активно признают и перенимают западный опыт современного стратегического менеджмента. Однако при этом упускается из виду один из основных критериев успеха вырабатываемой ими стратегии – взаимосвязь стратегического планирования с мотивацией персонала фирмы. Иными словами, разрабатываемая предприятием стратегия должна быть не только тесно связана с мотивацией оплаты труда, но и затрагивать вопросы его эффективной оплаты.

Практика управления, сложившаяся на большинстве отечественных предприятий, убедительно показывает, что традиционные отечественные системы оплаты труда не являются адекватным стимулом в достижении стратегических результатов. Основным недостатком действующих в настоящее время систем оплаты труда является ориентирование на достижение поставленных цифр и стимулирование «сегодняшних» успехов, а не на достижение стратегических целей и перспектив развития предприятия. Они не поощряют творчество персонала, не вызывают у него желания достигать новых высот. Это служит определенным тормозом в дальнейшем продвижении фирмы. Кроме того, разрыв в оплате труда между активными и перспективными работниками и типичными исполнителями невелик. Чаще всего он выражается через «поднятие по служебной лестнице». Фактически, это скрытая форма уравниловки, которая блокирует проявление стратегических инициатив по всей вертикали организации.

Считаем, что при стратегическом планировании для преодоления выше обозначенных недостатков в организации систем оплаты труда, необходимо внедрять для всего персонала систему крупных премиальных выплат, критерием которых должны служить определенные стратегические результаты, имеющие строгие количественные и качественные оценки.

Альтернативным вариантом мотивации персонала может служить выплата всем работникам процента от прибыли в равных долях между всеми участниками программы. В зарубежной практике такая система получила название Профит-шеринг (*profit sharing*). Смысл ее заключается в следующем: в начале года компания заявляет о своих планах на весь год и определяет, что в случае превышения чистой прибыли после уплаты налогов определенной суммы, некоторый процент от нее будет поровну распределен между участниками программы. Каждый сотрудник понимает, что от его работы, зависит прибыль компании на конец года, поэтому это мероприятие является сильным мотивационным фактором. Особенность программы состоит в том, что часть прибыли распределяется между сотрудниками, вне зависимости от позиции, должности и статуса человека. В программе не участвуют топ-менеджеры и высокопоставленные руководители, она рассчитана на начинающий и средний профессиональный состав. Не секрет, что компании тратят большие средства на обучение персонала, поэтому профит-шеринг является способом повышения заинтересованности специалистов в своем рабочем месте. Внедрение данной программы позволяет предприятиям поддерживать имидж инновационных компаний не только в сфере их основной деятельности, но и в

применении других внутренних технологий. Если необходимо оценить работу конкретного сотрудника за определенный период времени, применяется система пэрформенс менеджмент плэтфом (*performance management platform*). Результатом этой оценки может стать выплата премии или увеличение заработной платы.

Исходя из вышеизложенного, считаем, что в процессе стратегического планирования на предприятиях должны быть учтены следующие элементы, способствующие мотивации персонала:

- Для персонала устанавливаются не только оперативные, но и стратегические цели. Оплата труда производится по результатам, которые фиксируются не только для текущей операционной деятельности, но и по выполнению стратегических планов. Рост оплаты труда персонала осуществляется только в случае достижения удовлетворительных результатов работы предприятия (элемент *profit sharing*).
- Оплата труда каждого работника должна формироваться индивидуально. При стратегическом подходе к организации системы оплаты труда управление трудовой деятельностью персонала представляет собой циклический годичный процесс, в котором менеджер (руководитель программы) работает индивидуально с каждым подчиненным над установлением целей и ожиданий, осуществляет инструктирование и обучение, анализирует результаты и решает вопрос о размере вознаграждения (элемент *performance management platform*).
- При стимулировании персонала предприятия необходимо учитывать сложность и рискованность проекта с учетом определенных критериев, которые устанавливаются до начала программы.

Стратегическое планирование системы оплаты труда с применением элементов зарубежных методик в более короткие сроки позволит предприятиям достичь конкретных поставленных целей, эффективно мотивировать персонал, развивая его творческий потенциал, сохранить высококвалифицированные кадры, способные увеличить общую эффективность бизнеса.

Управление трудовой деятельностью является важным элементом общей стратегии компании. Она призвана упорядочить процедуру выполнения бизнес-целей каждым работником фирмы, объединить в единое целое вопросы стратегического управления и оперативной работы на уровне конкретного исполнителя. Эти цели вытекают из стратегического плана компании. Иными словами данная система направлена на установление связи между стратегиями, индивидуальными целями и критериями эффективности труда на всех уровнях иерархии компании.