

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ТРУДА. ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ

4.1. Сущность и особенности системного подхода в области мотивации и стимулирования труда

4.2. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования труда

4.3. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования труда

4.5. Специфические функции управления системой мотивации и стимулирования

4.6. Управление мотивацией и стимулированием труда – составная часть системы управления персоналом

4.1. Сущность и особенности системного подхода в области мотивации и стимулирования труда

Система (греч. *systema* – составленное из частей, соединение) трактуется философией как совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство.

К *основным чертам системы* относятся:

1. Наличие разнообразных элементов (включая системообразующие).
2. Наличие связей и взаимодействия между элементами.
3. Наличие внешней и внутренней среды.
4. Сочетание свойств элементов и их совокупности в целом.

Так, под *системным подходом* следует понимать направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Сущность системного подхода раскрывается через: понимание объекта исследования как системы; рассмотрение процесса исследования объекта как системного по своей логике и применяемым средствам.

Основными принципами системного подхода являются:

1. Двойственность означает, что система должна рассматриваться как часть системы более высокого уровня и в то же время как самостоятельная часть.

2. Иерархичность строения, т. е. наличие элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня – элементам высшего уровня. Так, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой.

3. Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

4. Множественность, позволяющая использовать разнообразие моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

5. Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

6. Историзм, обязывающий исследователя изучать прошлые этапы развития системы для выявления тенденций и закономерностей её развития в будущем.

Существует ряд *недостатков системного подхода*, связанных с его практическим применением вытекающих из принципов теоретического функционирования системы:

1. Определенность. В современных условиях рыночная среда характеризуется подвижностью и неустойчивостью и лишь частично моделируема.

2. Непротиворечивость элементов. На практике, к примеру, ценностные ориентации персонала организации зачастую противоречивы до несовместимости.

3. Целостность. С практической точки зрения, к примеру, клиентские базы различных экономических субъектов целостности не образует, так как каждый клиент имеет несколько поставщиков и может бесконечно их менять.

В управлении системный подход основывается на том, что любая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать ее как единую систему. При этом стремиться выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь её целей. При этом в рамках системы управления организацией целевая подсистема качества, является самостоятельной системой со всеми присущими ей свойствами.

Таким образом, ключевыми *преимуществами применения системного подхода к управлению качеством продукции* являются:

1. Данный подход позволяет выявить процессы, наилучшим образом приводящие к росту качества продукции.

2. Позволяет оптимально сосредотачивать ограниченные ресурсы организации на соответствующих процессах.

3. Способствует повышению результативности и эффективности деятельности организации в целом.

4.2. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования труда

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия включает следующие основные элементы (рис. 4.1): цели и задачи системы, стратегию и политику организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, функции, структуру системы мотивации и стимулирования труда, технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей предприятия посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. В первую очередь это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для предприятия, измерен-

ной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты предприятия.

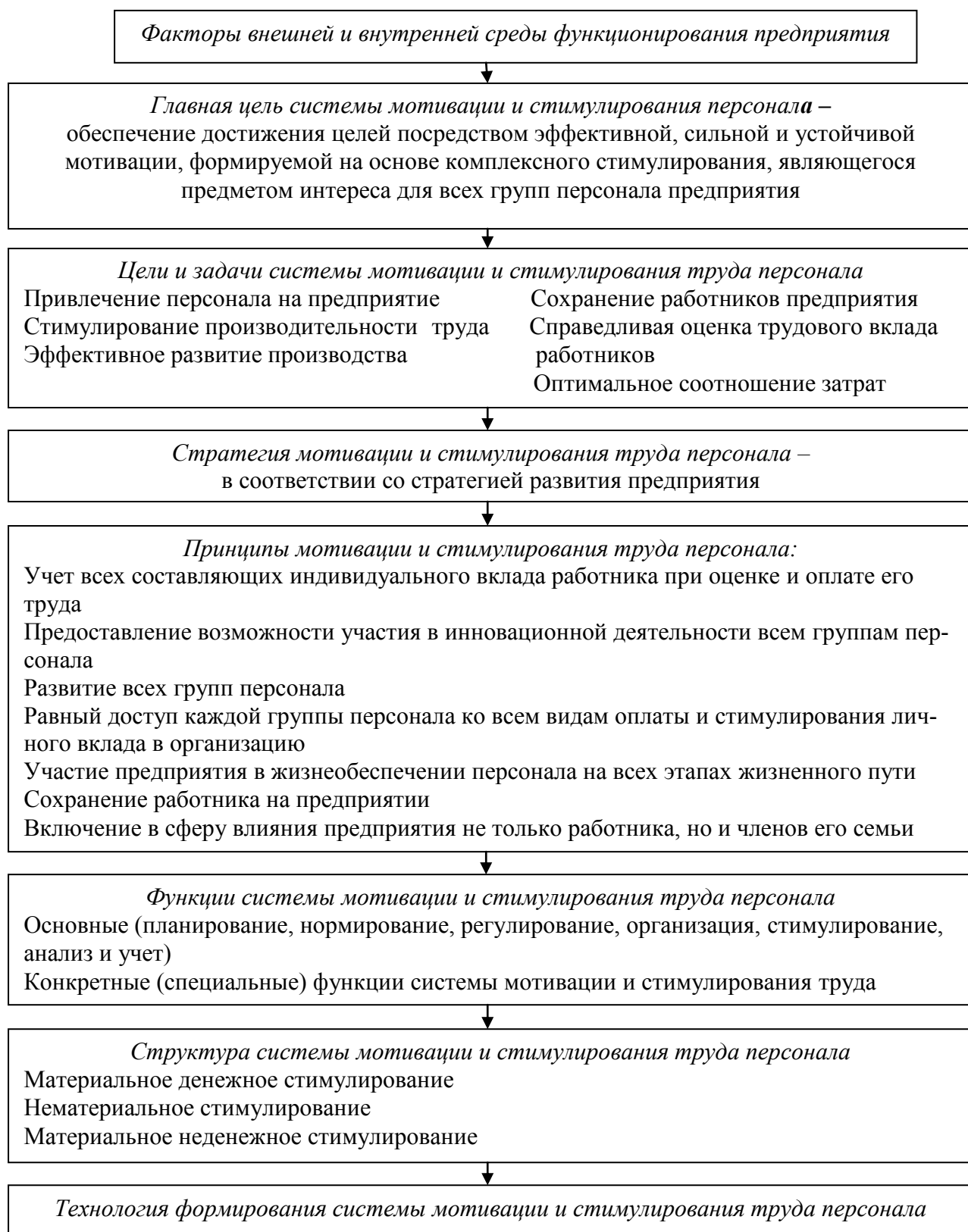


Рис. 4.1. Элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу предприятия может быть дифференцирована на следующие *подцели*:

1. Привлечение персонала на предприятие. Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.

2. Сохранение работников предприятия. Если работники не могут получить от предприятия того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими организациями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь предприятие покидают наиболее квалифицированные работники.

3. Стимулирование производительности труда.

4. Справедливая оценка трудового вклада работников.

5. Эффективное развитие бизнеса. Затраты предприятия на систему мотивации и стимулирования труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработной платы и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый работникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и предприятия в целом.

6. Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают работникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями предприятия.

Цели формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организаций достигаются посредством реализации следующих *основных задач*:

1) развития корпоративной культуры, выражающейся в продуктивном деловом поведении как в отношении внешней, так и внутренней среды предприятия;

2) подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся исполнения, командной работы и качества деятельности предприятия в целом;

3) обеспечения правильного состава и уровней стимулирования, предоставляемого в соответствии с корпоративной культурой, потребностями предприятия и потребностями персонала;

4) связи стратегии, политики и процедур стимулирования с внедрением инноваций, развитием и стремлением к превосходству;

5) развития жесткой ориентации на достижение высоких уровней эффективности во всей организации;

6) ориентации на те типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет происходить.

4.3. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования труда

Важным аспектом формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации является обоснование *принципов разработки данных систем*. При этом в основу должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих на предприятии групп персонала и ориентированные на развитие и, соответственно, включение

ние в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Принципы разработки системы мотивации и стимулирования труда

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика</i>
Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда	В качестве результатов труда на предприятии необходимо рассматривать не только непосредственно выполненные профессиональные обязанности, но любой положительный эффект от участия в решении производственных, управленческих или организационных задач
Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала	Установление четких и прозрачных условий для деятельности всем инициативным работникам позволит создать дополнительный источник наращивания творческого потенциала на предприятии
Развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его потенциальных способностей	Создание условий для раскрытия и развития потенциальных способностей всех групп персонала для наиболее эффективного их использования и свободного обмена профессиональными знаниями и опытом на предприятии
Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию	Это не означает использования уравнилельного подхода к стимулированию, а предполагает, что все виды стимулирования на предприятии должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям и группам персонала
Участие предприятия в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути	В первую очередь предполагает сохранение отношений между предприятием и ее работниками после приостановления работы в организации в силу семейных обстоятельств, например рождения ребенка и ухода за детьми
Сохранение работника на предприятии при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств	Предполагает ответственность предприятия перед работником в течение длительного периода отношений между ними, но не обязательно путем сохранения его рабочего места
Включение в сферу влияния предприятия не только работника, но и его семьи	Предполагает удовлетворение предприятием потребности работника быть защищенным в изменчивой и усложняющейся социальной среде, предъявляющей все большие требования к социализации и адаптации, в том числе и требования, основывающиеся на увеличении средств на выполнение различного рода жизненно важных программ

4.4. Формирование состава и структуры системы мотивации и стимулирования

Выбранные цели и принципы политики предприятия в области мотивации стимулирования труда персонала значительным образом *вливают на формирование состава и структуры системы мотивации и стимулирования*. Соотношение различных составляющих данной системы определяется в связи с их «персональным» назначением (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Назначение и мотивационное воздействие отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии

Составляющие системы	Назначение	Мотивационное воздействие
<i>Материальное денежное стимулирование</i>		
Базовый оклад	Обеспечение относительной стабильности и справедливости в оплате труда, поскольку оплата осуществляется в соответствии с ценностью должности (рабочего места) для предприятия	Способствует удовлетворению материальных потребностей и потребностей в безопасности, обуславливает стремление к повышению профессионализма и должностного статуса, выполнению более ответственных заданий, получению профессий, пользующихся спросом на рынке труд
Стимулирующие надбавки и доплаты	Обеспечение гибкости в оценке деятельности каждого работника квалификации, его ценности для организации и др.	Способствует удовлетворению материальных и социальных потребностей, потребностей в признании и уважении, обуславливает стремление к повышению и улучшению индивидуальных и коллективных, количественных и качественных результатов труда
Переменная часть (премии)	Обеспечение роста оплаты в зависимости от эффективности и результатов труда предприятия в целом, отдельных подразделений и каждого работника	Способствует удовлетворению материальных и социальных потребностей, потребностей в признании и уважении, обуславливает стремление к улучшению индивидуальных и коллективных, количественных и качественных результатов труда, заинтересованность в результатах деятельности предприятия в целом, формирует чувство принадлежности к организации
Компенсационные доплаты	Формирование чувства защищенности и обеспечение компенсации за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, за работу сверхнормативного времени и пр.	Способствует удовлетворению потребностей в безопасности, формирует чувство справедливости, повышает лояльность и доверие к предприятию
<i>Материальное не денежное стимулирование</i>		
Социальный пакет (бенефиты)	Повышение конкурентной привлекательности предприятия на региональном рынке труда, удержание высокопрофессиональных работников, создание благоприятного общественного мнения об организации	Способствует удовлетворению материальных потребностей, потребностей в безопасности, потребностей в признании и уважении, формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность к предприятию
<i>Нематериальное стимулирование</i>		
Обучение, участие в корпоративных мероприятиях и т.п.	Обеспечение привлечения и удержания работников, лояльности, эффективности деятельности	Способствует удовлетворению социальных потребностей, потребностей в признании и уважении, формирует чувство справедливости, повышает доверие к руководству и лояльность к предприятию

4.5. Специфические функции управления системой мотивации и стимулирования

Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение *специфических (конкретных) функций управления* (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда

Специфическая функция управления	Содержание функции
1. Проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала	Мониторинг состояния рынка труда и позиционирование Предприятия. Диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования. Анализ мотивации работников предприятия
2. Формировать стратегию, цели и принципы политики предприятия в области мотивации и стимулирования персонала	Анализ стратегии предприятия. Анализ стратегии управления персоналом предприятия. Описание стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования. Формирование политики предприятия в области мотивации и стимулирования. Определение целей и принципов политики в области мотивации и стимулирования
3. Определять содержание и структуру системы стимулирования персонала	Оценка соответствия существующей системы мотивации и стимулирования труда разработанным стратегии и политике. Оценка соответствия существующей системы стимулирования труда сложившейся мотивации персонала. Обоснование основных направлений стимулирования персонала. Описание содержания и структуры системы стимулирования персонала
4. Разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда)	Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала. Описание и анализ рабочих мест (должностей). Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности. Грейдирование рабочих мест (должностей), т.е. группировка рабочих мест (должностей) по определенным факторам с целью стандартизации оплаты труда на предприятии. Установление базовых окладов с учетом результатов анализа рыночной стоимости. Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования)
5. Разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет)	Выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета. Разработка структуры и содержания социального пакета. Дифференциация социального пакета по категориям персонала
6. Разрабатывать систему нематериального вознаграждения	Определение основных направлений нематериального вознаграждения. Дифференциация нематериального стимулирования по категориям персонала
7. Разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала	Определение состава нормативно-регламентирующих документов в области мотивации и стимулирования персонала. Разработка Положений: о стимулировании персонала на предприятии; об оплате труда, о премировании и пр.
8. Внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала	Разработка программы внедрения системы мотивации и стимулирования персонала. Формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения. Оценка эффективности внедрения системы мотивации и стимулирования персонала. Разработка системы информирования персона-

	ла о внедряемой системе мотивации и стимулирования персонала. Обучение специалистов предприятия и реализация системы мотивации и стимулирования труда
--	---

4.6. Управление мотивацией и стимулированием труда – составная часть системы управления персоналом

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в работе является составной частью системы управления персоналом предприятия, т.к. значительная часть функций системы управления персоналом оказывает прямое или косвенное мотивационное воздействие на работников предприятия (табл. 4.4).

Таблица 4.4. Мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом (СУП)

Функциональные подсистемы СУП	Мотивационное воздействие подсистем СУП на персонал
1 Подсистема планирования и маркетинга персонала	Косвенное мотивационное воздействие данной подсистемы заключается в том, что научно-обоснованная численность персонала обеспечивает его использование в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем, что отражается на удовлетворении потребности в содержательности труда, кроме того, оптимизируется трудовая нагрузка, что обеспечивает удовлетворение физиологических потребностей
2 Подсистема найма и учета персонала	Мотивационное значение данной подсистемы заключается в том, что грамотный подбор и отбор персонала позволяет уже на этой стадии показать те ценности труда, которые требуются на предприятии, и таким образом привлечь людей с «нужной» для предприятия мотивацией. Кроме того, найм на предприятие с более выгодными условиями и организацией труда уже на стадии заключения трудовых договоров способствует удовлетворению потребностей не только в безопасности, но и в самоуважении и признании
3 Подсистема трудовых отношений	Организация и развитие трудовых отношений создает основу для удовлетворения потребностей в безопасности, в принадлежности, уважении и статусе, в самоактуализации и самореализации
4 Подсистема условий труда	Благоприятные условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности в безопасности, что является условием удовлетворения высших потребностей. Неблагоприятные условия труда формируют принудительную мотивацию
5 Подсистема развития персонала	Успешная адаптация формирует мотивы причастности, лояльности, обучение формирует мотив признания, причастности, развития, самореализации; самоуважения, способствует реализации потребностей в творчестве; управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти; деловая оценка персонала способствует удовлетворению потребностей в признании, уважении и самоуважении; справедливая оценка формирует чувство защищенности, несправедливая - снижает уровень удовлетворения потребности в защищенности. Косвенно профессиональное развитие способствует удовлетворению статусных потребностей за счет профессионального роста, и материальных потребностей - за счет увеличения заработной платы

6 Подсистема мотивации и стимулирования персонала	Оплата труда на основе достигнутых результатов обеспечивает удовлетворение физиологических и материальных потребностей, потребностей в безопасности, адекватная и справедливая величина оплаты труда формирует мотив самоуважения, рост заработной платы обеспечивает удовлетворение потребности в признании, авторитете, социальном статусе
7 Подсистема социального развития	Развитая социальная подсистема обеспечивает удовлетворению физиологических и материальных потребностей, потребностей в безопасности, признании, формирует чувство сопричастности и защищенности. Отсутствие обязательных благ в социальном пакете резко снижает мотивацию, добровольно предоставляемые социальные блага и услуги формируют чувство лояльности и преданности по отношению к предприятию
8 Подсистема развития организационных структур управления	Мотивационное значение организационной структуры управления заключается в определении места и роли работника в трудовом процессе, сферы его компетенции и ответственности, установлении должностного взаимодействия и должностных прав и обязанностей, т. е. способствует удовлетворению потребностей в безопасности, защищенности, а также в содержательности и самостоятельности труда
9 Подсистема правового обеспечения	Использование элементов данной подсистемы формирует чувство безопасности, защищенности и стабильности, кроме того снижается риск принуждения к труду
10 Подсистема информационного обеспечения	Высокий уровень информированности работников снижает риск неопределенности, повышает возможность удовлетворения потребности в безопасности, формирует чувство защищенности

Все подсистемы системы управления персоналом так или иначе обладают мотивационным потенциалом, использование которого создает дополнительный эффект с точки зрения целенаправленного воздействия на трудовое поведение персонала.

Таким образом, система управления персоналом – важнейший инструмент реализации мотивационного воздействия на персонал организации в целях повышения результативности его трудового поведения. При этом управление мотивацией и стимулированием труда – важнейшая функциональная подсистема системы управления персоналом предприятия.