

Направления повышения эффективности трудовой мотивации на предприятиях алмазодобывающей промышленности АК «АЛРОСА» (ОАО)

© 2012 Е.С. Черненко
Национальный институт бизнеса, г. Москва
E-mail: chernenkoes@alrosa.ru

Показаны направления повышения эффективности трудовой мотивации на предприятиях алмазодобывающей промышленности. Определены критерии совершенствования деятельности в сфере трудовой мотивации. Выявлены источники потерь в управлении процессами, предложены пути их разрешения в пользу динамического предприятия. Рекомендовано использование комплексной системы мотивации труда (КСМТ).

Ключевые слова: совершенствование трудовой мотивации, горнодобывающая (алмазодобывающая) промышленность, компания, сотрудник, коллектив, оптимизация, кадровое управление, комплексная система.

Мотивация трудовой деятельности - весьма сложное социально-психологическое явление. Побуждения человека к той или иной работе обычно связаны со стремлением удовлетворить не одну, а ряд потребностей. Следует также отметить большие индивидуальные различия в потребностях людей, причем одна и та же потребность личности может приобретать для нее различную значимость в зависимости от конкретной ситуации. Более того, характер побуждений к труду одного и того же человека непрерывно изменяется с возрастом, а также с интеллектуальным, моральным и эмоциональным развитием. Таким образом, мотивация трудовой деятельности личности представляет собой непрерывный процесс, протекающий под постоянным воздействием объективных и субъективных факторов. К числу важнейших объективных факторов необходимо отнести влияние социальной макросреды - особенностей общества в целом и всех существенных изменений, которые в нем происходят.

Особенно остро вопрос мотивации стоит на предприятиях, функционирующих в условиях российского Севера. Их персонал гораздо в большей степени подвержен влиянию большого количества негативных факторов, например, внешней среды, и значительным угрозам для здоровья работника. Безусловно, в сферу влияния данного вопроса попадает персонал предприятий горнодобывающей (алмазодобывающей) промышленности.

Совершенствование деятельности в сфере трудовой мотивации - в первую очередь, совершенствование организации всех процессов, операций, действий, в определенной мере оказывающих влияние на мотивацию персонала хозяйствующего

субъекта. Одновременно необходимо делать лучше, быстрее, с наименьшими затратами. Совершенствование процесса определяется минимизацией вариабельности, времени, стоимости.

Мотивационные потребности предприятий горнодобывающей промышленности за последние десять лет принципиально изменились. Необходимо совершенствовать организацию процесса сбора, обобщения и анализа информации. Основным направлением совершенствования представляется такое, в рамках которого формируется единая мотивационная бизнес-система хозяйственно-экономической единицы, внутри которой действия и процесс тесно контактируют с составными элементами ресурсной базы компании ABC-ABB-ABM (Activity Based - Costing, Budgeting, Motivation).

Исходный постулат - заслуги мотивации порождаются в результате операций, формирующих хозяйственно-экономическую деятельность субъекта рыночных отношений, а не в результате выпуска какого-либо продукта. Вследствие этого: высвечивается связь организации процессов и финансовых результатов бизнеса; влияние трудовой мотивации, информация о затратах ABC понятны всем сотрудникам; формируется межфункциональное ведение бизнеса, внимание смещается с отделов и функций на действия, выполняемые людьми и оборудованием; рассчитывается более точная себестоимость продукции (работ, услуг); на основе одной и той же информации (себестоимость операций) можно одновременно рассчитывать себестоимость различных объектов калькулирования (продукции, услуг, клиентов, каналов сбыта, заказов); появляется возможность управления накладными расходами за счет изменения природы их баз.

Только переменные по отношению к процессам затраты позволят лучше управлять процессами трудовой мотивации и видеть результаты совершенствования процессов. Источники потерь - следствие рассогласования или несоответствующей организации процессов. Приоритеты в управлении компании - сначала результативность, затем эффективность; смещение акцентов с оценивания эффективности на поиск резервов ее повышения. Важнейший критерий - добавление ценности. Двухэтапный анализ процессов: "Добавляют ли существующие процессы трудовой мотивации ценность?", "Достаточно ли процессов трудовой мотивации, добавляющих ценность, для полного удовлетворения заинтересованных сторон?".

В продолжение следует отметить, что эффективная мотивация персонала ("одушевленных" элементов системы) строится на базе ментальных моделей. Так, согласно определению из словаря С.И. Ожегова, "работник - человек, который работает, трудится; работать - находиться в действии, обслуживать кого-нибудь или что-нибудь своим трудом; сотрудник - человек, который работает вместе с кем-то; сотрудничать - работать (действовать) вместе, принимать участие в общем деле. Семантические оттенки слов: сотрудник (со-...труд...) - участвовать в общем деле; работник (раб...) - работать на кого-то".

Поведение наемного работника и поведение сотрудника кардинально отличаются. Ментальные модели: работник - "есть я, и есть мир (компания)"; сотрудник - "есть мир (компания), а я его часть" - модель социально ориентированного общества. Отношения с коллективом: наемный работник - конкуренция; сотрудник - партнерство. Отношение к доходу: наемный работник - работодатель платит деньги; сотрудник - мы (коллектив) сами зарабатываем деньги.

То, как проявляет себя каждый конкретный человек - сотрудником или наемным работником, - зависит в большей части от системы. А потому надо заниматься не столько поиском сотрудников вовне компании, сколько формированием среды, в которой качества сотрудников могут проявиться.

Истинная задача менеджмента в сфере трудовой мотивации - сопоставить интересы всех вовлеченных в деловое сотрудничество, создать "счастливый" коллектив. Вместо "кнута и пряника" - "человеческие отношения", ведущие к внутренней ответственности, уважению, обусловленному не должностью, а человеческими качествами. Путь - просвещение, ведущее к осознанию общности интересов. Принципы и схемы: правил приема на работу; материального вознаграждения за труд; информирования; признания ценности личности сотрудника для компании; создания условий для творческой самореализации. На смену формальному коллективу приходит коллектив по духу. Порождается атмосфера сотрудничества, помощи и дружбы.

В настоящее время отечественной практикой в сфере мотивации труда практически не применяется системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала хозяйствующих субъектов экономики. И, как следствие, задачи по управлению компонентами трудовой мотивации решаются обособленно. Естественно, что подобный подход к решению этой сложной проблемы неэффективен. Теория систем не позволяет выделить из системной целостности ведущее звено, однако утверждает, что все звенья взаимосвязаны, и, решая, например, задачи оптимизации элементов трудовой мотивации, следует учитывать изменение элементов производительности труда, квалификационного состава персонала, динамику производственно-экономического развития хозяйствующего субъекта. И если принять утверждение о том, что мотивационный аспект дает истинно эффективное решение проблемы, можно обосновать целесообразность использования элементов трудовой мотивации как инструмента оптимизации всей хозяйственно-экономической деятельности компании. Кроме того, отсутствие взаимосвязи в управлении элементами трудовой мотивации не позволяет выйти на механизмы регулирования эффективности как отдельной компании, так и народно-хозяйственной системы в целом. Также важно отметить, что одним из основных аспектов оптимизации элементов трудовой мотивации является их количественное и временное соответствие стратегии развития компании.

Предприятие горнодобывающей (алмазодобывающей) промышленности - это сложная динамическая управляемая система открытого типа. Сложности в изучении: детальная (большое количество элементов, подлежащих изучению) и структурная (большое количество взаимосвязей, подлежащих изучению). Необходимо формировать управление, в том числе и трудовой мотивацией, которое ведет к достижению поставленной цели и обеспечивает движение к достижению этой цели по наиболее выгодному пути при учете наложенных на систему ограничений (теория организации и управления большими системами).

В рамках данной статьи можно предложить к использованию на предприятиях горнодобывающей промышленности следующую комплексную систему мотивации труда (КСМТ). В рамках модели КСМТ мотивация труда должна быть

тесно взаимосвязана со стратегией кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности предприятия горнодобывающей промышленности. Система мотивации труда должна учитывать особенности внешних по отношению к предприятию горнодобывающей промышленности условий: существующее трудовое и другие законодательства, средний уровень жизни (прожиточный минимум) в условиях российского Севера, особенностям профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники предприятия горнодобывающей промышленности, уровень преступности, общеполитическую ситуацию, сложившуюся в регионе.

КСМТ нацелена на поощрение такого труда работника, который ценен для предприятия алмазодобывающей промышленности, и должна быть направлена:

- на поддержание требуемой производительности и ее повышение;
- поддержание и совершенствование норм организации.

В общем виде можно выделить 3 структурных элемента КСМТ, а именно:

- социальный элемент, который обслуживает общую заинтересованность в работе привлекаемого работника на отдельно взятом предприятии горнодобывающей промышленности;
- гражданский аспект, который обслуживает исполнительскую дисциплину и производительную нормативную заинтересованность, и активность работника;
- внутренний аспект, задача которого заключается в управлении мотивацией работника, направленной на рационализацию своего труда и активности (творческой, инновационной и т.п.) работника.

Также следует отметить, что в основе мотивационной политики предприятия горнодобывающей (алмазодобывающей) промышленности лежит необходимость поощрения соответствия сотрудников организации пяти основным группам нормативных требований:

1. Общие нормативные требования ко всем работникам организации (требования дисциплины и корпоративной культуры). Это нормативные рамки, общие для всех членов организации, включая руководство. Более того, для руководства желательным подчеркнутым соответствием общекорпоративным нормам, так как этим можно задавать желаемый образец менее сознательным членам организации. Напротив, нарушение управленческими работниками общих для всех норм

очень быстро приводит к разложению дисциплины и во всей организации.

2. Нормативные требования управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) деятельности. Известно, что исполнительская дисциплина - залог организованности в деятельности любого предприятия, а ее отсутствие - источник развала. Поэтому мотивационные условия в организации должны поддерживать исполнительскую дисциплину. Опыт показывает, что авторитарный стиль управления, как правило, довольно действенен при поддержании исполнительской дисциплины. Однако зачастую такая исполнительская организованность лишь "внешняя ширма" и при директивных "перегибах" может стать настолько формальной, что приводит к деструктивности.

3. Профессионально-функциональные нормы. У каждого сотрудника на своем рабочем месте должен быть строго определенный круг типовых задач, и каждый сотрудник должен соответствовать требованиям, вытекающим из логики решения этих задач. Мотивационные условия внутри организации должны способствовать культивированию профессионально-функционального духа работников, пониманию ими встроенности своей части задач в общую задачу предприятия горнодобывающей промышленности. Мотивационная система, обслуживающая данный нормативный акцент, должна исключать всякую профессиональную дискриминацию, создавая равные моральные и материальные (желательно) возможности для представителей разных функций.

4. Позиционные нормы (или нормы межфункциональных взаимодействий). Наличие в компании АК "АЛРОСА" (ОАО) высоких профессионалов своего дела - необходимое, но недостаточное условие эффективной деятельности компании в целом. Не менее важным является отлаженность механизма взаимодействия между сотрудниками разных отделов предприятия горнодобывающей промышленности. В свою очередь, отлаженность механизма возможна только при наличии нормативной определенности деловых взаимоотношений и готовности работников соответствовать данным нормам. Следовательно, одно из направлений мотивационной направленности должно обслуживать конструктивные взаимоотношения между работниками, подразделениями и т.п.

5. Правила межличностных отношений. В отличие от предыдущего пункта, здесь подчеркивается значимость поддержания мотивационной системой "теплых" межличностных отно-

шений. Важность этого мотивационного слоя подтвердит всякий, кто сталкивался с провалом дела из-за межличностных антипатий, межличностных конфликтов на непринципиальной (бытовой) почве и пр. Вообще очень и очень немногим работникам удается не переносить личностные антипатии в деловую сферу отношений. Лучшее средство поддержания нормальных межличностных отношений:

1) включение в корпоративную культуру ценностных установок, относящихся к сфере межличностных отношений внутри предприятия горнодобывающей промышленности;

2) поддержание мотивационных условий, порождающих заинтересованность работников в бесконфликтном взаимодействии.

К основным принципам КСМТ предприятия горнодобывающей (алмазодобывающей) промышленности относятся:

1) правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины. Данный элемент стимулирует исполнительскую дисциплину и активность. Это правило включает в себя две составляющие: КСМТ (один “плюс”) и КСМТ (один “минус”):

а) КСМТ (один “минус”) - содержит в себе условия, направленные на коррекцию работника, нарушающего общую дисциплину предприятия горнодобывающей промышленности, производственные, технологические, позиционные нормы и др.

б) КСМТ (один “плюс”) - содержит в себе условия, направленные на поощрения работника в различных формах:

- адекватного соответствия работника требованиям дисциплины, корпоративной культуры, производственным, технологическим и тому подобным нормам;

- нормативного уровня интенсивности труда работника.

2) правило поощрения рационализаторской активности. Функция этого элемента заключается в стимулировании рационализаторской (творческой, инновационной и т.п.) активности работника, его участия в нормативной организации труда. Печальная статистика внедрения инновационных идей в управлении трудовой мотивацией свидетельствует о следующем: менее половины компаний (не более 40 %) получают результат, сопоставимый с результатами пионеров, или добиваются хотя бы небольших улучшений. При этом причинами неудач являются: сопротивление людей изменениям, их равнодушные, психология “делание денег”; внедрение готовых рецептов и копирование чужого опыта; отсутствие системности проводимых преобразований. Возникающие в этой связи проблемы -

это: многоуровневая иерархия делает бизнес медлительным и неповоротливым; неизвестность перемен вызывает опасения; если сотрудники между собой конкурируют (не всегда честными способами), то заканчивается дело плачевно, причем, и для “победителей”, и для “пораженных”.

Однако понять природу проблем и выявить их первопричины не так просто. Как показывает практика, проблемы находятся не там, где их ожидают, и происходят намного раньше факта изучения данной проблемной ситуации. Причиной подавляющего количества проблем являются недостатки структуры системы трудовой мотивации. Под структурой системы понимается совокупность ее элементов и трактуемых в широком смысле отношений между ними (в виде любых взаимосвязей и взаимоотношений между элементами системы).

В продолжение статьи в рамках изучения направлений совершенствования трудовой мотивации на предприятиях алмазодобывающей промышленности АК “АЛРОСА” следует остановиться на таком элементе системы, как программа трудовой карьеры. Известно, что в некоторых компаниях одной из причин снижения эффективности трудовой мотивации сотрудников является отсутствие продвижения по карьерной лестнице, как в вертикальной, так и в горизонтальной плоскости. К счастью, руководство акционерной компании делает все возможное, чтобы поддержать молодых специалистов в этом направлении, что значительно повышает экономическую эффективность предприятия. Такое продвижение необходимо сотруднику для расширения своих профессиональных навыков и умений, познания новых аспектов своей профессии, а также овладения новой профессией. Для системы трудовой мотивации в компании данное продвижение сотрудника имеет положительные последствия и в целом влияет на ее успешное функционирование. Производительность труда такого сотрудника выше, чем у других. Здесь мы имеем значительную по сравнению с предыдущим уровнем удовлетворенность работника от своей деятельности в компании, дающую ему возможность личного и карьерного роста, улучшения своего жизненного статуса; повышения привлекательности сотрудника для других работодателей и т.д.

Если учесть, что сотрудник вступает в первую фазу служебного роста в возрасте 22 лет, то программа трудовой карьеры включает в себя следующие этапы:

Пора готовности ($G = 22$ года).

Пора благоразумия ($B = G + 3$ года = 22 лет + 3 года = 25 лет).

Пора выдвижения ($B = B + 7 \text{ лет} = 25 \text{ лет} + 7 \text{ лет} = 32 \text{ года}$).

Пора ответственности ($O = B + 5 \text{ лет} = 32 \text{ лет} + 5 \text{ лет} = 38 \text{ лет}$).

Пора авторитета ($A = O + 3 \text{ года} = 38 \text{ лет} + 3 \text{ года} = 41 \text{ год}$).

Пора достижений ($D = A + 7 \text{ лет} = 41 \text{ года} + 7 \text{ лет} = 48 \text{ лет}$).

Пора наград ($H = D + 9 \text{ лет} = 48 + 9 \text{ лет} = 57 \text{ лет}$).

Пора важности ($Ba = H + 6 \text{ лет} = 57 \text{ лет} + 6 \text{ лет} = 62 \text{ года}$).

Пора мудрости ($M = Ba + 3 \text{ года} = 62 \text{ года} + 3 \text{ года} = 65 \text{ лет}$).

Изложенные мероприятия приведут к повышению эффективности трудовой мотивации, использования кадрового потенциала, а это, в свою очередь, позволит в максимально короткие сроки удовлетворять жизненно важные и профессиональные потребности, адекватно реагировать на изменения потребностей, постоянно осваивать новые технологии, применять новые методы управления.

В заключение следует отметить, что только системное мышление позволит построить эффективный механизм совершенствования трудовой мотивации предприятий алмазодобывающей промышленности, побуждающий персонал, движимый собственными интересами, достигать целей компании.

1. *Виллюнас В.К.* Психологические механизмы мотивации человека. М., 2005.

2. *Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.* Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. М. ; Екатеринбург, 2008.

3. *Ильясов Р.* Корпоративная культура как метод мотивации // Персонал. 2003. □ 10. С. 25-27.

4. *Келлер-Пфундер А.* Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. 2005. □ 2. С. 34-38.

5. *Патрушев В.Д., Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л.* Рабочие на частном предприятии: мотивация, оплата труда и удовлетворенность работой // Социологические исследования. 2001. □ 4. С. 34- 41.

6. *Фильев В.И.* Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран: Великобритания, Германии, Италии, США, Франции, Японии и др. // Управление персоналом. 2002. □ 7. С. 89-90.

Поступила в редакцию 06.10.2012 г.