

Субочева Оксана Николаевна

Subocheva Oksana Nikolaevna

доктор социологических наук, профессор
Московского государственного технического
университета имени Н.Э. Баумана

D.Phil. in Social Science, Professor,
Bauman Moscow State Technical University

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИОННЫХ КОМПОНЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

EFFICIENCY ASSESSMENT OF MOTIVATIONAL COMPONENTS IN EMPLOYMENT BEHAVIOR MANAGEMENT IN THE MULTINATIONAL CORPORATION

Аннотация:

В статье рассматривается влияние на трудовое поведение кадров транснациональной корпорации, специализирующейся на выпуске кондитерских изделий, таких мотивационных компонент, как заработная плата, привилегии, медицинское страхование, тренинги, карьерный рост, лояльность компании. Отмечается важность учета межкультурных различий в управлении трудовыми ресурсами транснациональной корпорации в российских реалиях, а также использования зарубежного опыта в практике управления отечественными предприятиями. Продемонстрирована методика расчета балльной оценки мотивационных компонент, которая позволяет выявить долю сотрудников, проявляющих высокую, среднюю и низкую мотивированность. Дана эмпирическая интерпретация моделей трудового поведения работников с разной степенью мотивированности. Выделена группа сотрудников, на мотивацию которых необходимо обратить особое внимание, поскольку их отношение к работе в организации носит неустойчивый характер и зависит от внешних факторов. Подготовлены наиболее актуальные для этой категории персонала рекомендации по совершенствованию системы бонусов и премирования, созданию гибкого компенсационного пакета.

Ключевые слова:

трудовое поведение работников транснациональной корпорации, заработная плата и привилегии, медицинское страхование, тренинги, карьерный рост, лояльность компании, уровни мотивированности работников, система бонусов и компенсационные выплаты как мотивирующие факторы.

Summary:

The paper deals with the impact of such motivational components as wages, benefits, health insurance, training, career development, and company loyalty on the employment behavior in the multinational corporation focused on confectionery. It is important to take into account the cross-cultural differences in HR management of a multinational corporation in Russian context and international management practices applied by domestic enterprises. A method of analyzing the score of motivational components is demonstrated. It allows one to identify the number of employees who are highly, moderately, or poorly motivated. The study presents an empirical interpretation of employment behavior patterns of staff having different degrees of motivation. The research defines a group of employees whose motivation must be emphasized because their attitude to work in a company is unstable and depends on external factors. The author develops the relevant recommendations to upgrade bonus system and create a flexible compensation package for this category of personnel.

Keywords:

employment behavior in the multinational corporation, wages and benefits, health insurance, training, career development, company loyalty, degrees of personnel's motivation, bonus system and compensation package as motivating factors.

В 1990-е гг. на российский рынок пришли транснациональные корпорации со сложившейся апробированной культурой управления кадровым потенциалом предприятия. Наша страна имела собственную систему управления человеческими ресурсами, которая формировалась на протяжении длительного времени доминирования коллективизма и межорганизационной конкуренции. Транснациональные корпорации не могли игнорировать российские особенности при ведении деятельности, так как в противном случае «резко снижается эффективность управленческих процедур и хорошо зарекомендовавший себя на Западе управленческий опыт оказывается малоэффективным в нашей действительности» [1]. Понимание и учет национальной специфики управления создают дополнительные преимущества в менеджменте, они необходимы при подборе персонала, мотивировании работников, формировании международных команд. Исследования, проведенные Д. Боллингером в 1990-х гг. в России на основе методологии кросс-культурного анализа, разработанного Г. Хофстеде, показали ярко выраженную приверженность коллективизму, соблюдение дистанции до власти, стремление свести социальные риски к минимуму [2]. В свою очередь отечественные ученые и управленческие работники разного уровня получили

беспрецедентную возможность исследовать и использовать зарубежный опыт в управлении российскими организациями. Межкультурная конвергенция идей, технологий и управленческих практик, несомненно, обогатила науку и способствовала увеличению эффективности управления предприятиями в целом.

Показатели мотивированности персонала имеют большое значение для продуктивного функционирования организации, поэтому мониторинг мотивации является важным инструментом управления трудовым поведением работников [3]. В транснациональной корпорации, пришедшей на российский рынок в 1990-х гг. и специализирующейся на производстве кондитерских изделий в Подмосковном регионе, для этого привлекаются сторонние компании. Однако в начале 2017 г. на предприятии было проведено самостоятельное исследование оценки влияния мотивирующих факторов на трудовое поведение.

Вопросы анкеты направлены на оценку работниками эффективности таких мотивационных компонент, как заработная плата и привилегии, медицинское страхование, тренинги, карьерный рост. Было опрошено 100 сотрудников из разных подразделений транснациональной корпорации, разных возрастных групп и разного профессионального уровня, от операторов производства до менеджеров среднего звена. По результатам тестирования рассчитаны средние баллы для каждого компонента мотивации по шкале от 1 балла (самый неблагоприятный) до 5 (самый благоприятный). Рассмотрим средние цифры по разным категориям: заработная плата – 3,8; привилегии – 4,1; медицинское страхование – 3,5; тренинги – 4,3; карьерный рост – 2,6; лояльность к компании – 3,9.

Поскольку оптимальными значениями этих составляющих является интервал 3,5–5,0 баллов, полученные величины свидетельствуют о сравнительно высокой степени мотивации сотрудников транснациональной корпорации. Более половины опрошенных (55 и 67 % соответственно) довольны существующими в компании привилегиями и тренингами, что в совокупности свидетельствует о высокой эффективности этих мотивирующих факторов. Тем не менее, даже выставив хорошую оценку, опрашиваемые в комментариях писали о необходимости расширять ассортимент блюд в столовой, предоставлять лучший общественный транспорт для поездок на работу и домой, использовать виртуальные тренинги (записи на дисках и т. п.) для того, чтобы можно было проходить курсы без отрыва от производства.

Политику предприятия в области заработной платы позитивно оценили 34 % респондентов, 59 % опрошенных поставили среднюю оценку, уровень медицинского страхования признали высоким 43 % сотрудников и средним – 42 %. Высоким назвали собственный уровень лояльности к компании 37 % участников опроса, 52 % – средним. Тем не менее анкетирование позволило выявить определенные проблемы. Работники не считают свой заработок высоким, полагая, что в Московском регионе можно получать и больше. Определяя размер зарплаты, организация ориентируется на 70-й перцентиль, т. е. примерно 30 % учреждений Подмосковья имеют более высокие ставки. Опрос показал, что в целом персонал доволен предоставляемым медицинским страхованием, но были высказаны и негативные замечания. Наименьшую удовлетворенность данным аспектом, как и предполагалось, проявляют сотрудники отдела продаж, работающие в регионах. Например, если в их городе нет обслуживающих корпорацию клиник, им приходится обращаться в другие, что, безусловно, не очень удобно. Также недовольство вызывает то, что лечение не всех болезней входит в медицинскую страховку.

Ассоциирование себя с компанией, лояльность к ней выступают достаточно важными показателями, в значительной степени влияющими на текучесть кадров. Более половины опрошенных не исключают возможность того, что в ближайшие 3 года поменяют место работы, например если им предложат более высокую зарплату, хорошие карьерные перспективы и др., что является тревожным сигналом для руководства предприятия.

Единственный мотивационный критерий, отличающийся от всех остальных огромным количеством негативных ответов (61 %), – это карьерный рост. Практически все сотрудники производственного отдела отметили, на производстве он затруднен и замедлен. Чтобы принять какие-либо меры по увеличению степени удовлетворенности данным фактором, необходимо провести глубокий анализ и оптимизировать ситуацию.

Общий уровень мотивации сотрудников по 5-балльной шкале составил 3,7 балла, что в целом можно назвать вполне приемлемым результатом. Далее рассчитывали долю работников с высокой, средней и низкой мотивированностью по следующей формуле:

$$M_i = \frac{3_{\Pi i} + \Pi_i + M_{Ci} + T_i + K_{Pi} + A_i}{6},$$

где M_i – доля сотрудников, проявляющих высокую, нейтральную или низкую мотивацию; i – доля работников, высказавшихся положительно, нейтрально или отрицательно; $3_{\Pi i}$ – показатель по заработной плате уровня i ; Π_i – показатель привилегий уровня i ; M_{Ci} – показатель медицинской

страховки уровня i ; T_i – показатель тренингов уровня i ; K_{p_i} – показатель карьерного роста уровня i ; A_i – показатель ассоциирования себя с организацией уровня i .

Доля высокомотивированных сотрудников от общего количества равна:

$$M_i = \frac{34\% + 55\% + 43\% + 67\% + 15\% + 37\%}{6} = 41,8\%.$$

Доля работников, имеющих средний уровень мотивации, равна:

$$M_i = \frac{59\% + 42\% + 42\% + 33\% + 24\% + 52\%}{6} = 42\%.$$

Доля сотрудников с низким уровнем мотивации составляет:

$$M_i = \frac{7\% + 3\% + 15\% + 0\% + 61\% + 11\%}{6} = 16,2\%.$$

Таким образом, 41,8 % кадрового состава имеет высокую мотивацию работы в компании. Эта часть персонала является «золотым фондом» корпорации. Данной категории присущи следующие характеристики:

- сотрудник вполне устраивает размер их заработной платы, им хватает ее на удовлетворение потребностей;
- они внимательно следят за возможностями, которые предоставляет предприятие, и стараются максимально их использовать;
- работники считают, что организация вполне может обеспечить им карьерный рост, и стараются развиваться внутри системы;
- сотрудники трудятся с полной самоотдачей, пытаясь привнести в деятельность эффективные новшества.

Работники со средним уровнем мотивации представляют собой группу риска, поскольку при каких-либо изменениях могут занять позицию как с отрицательной мотивацией, так и с положительной в зависимости от обстоятельств (например, при повышении зарплаты или продвижении по служебной лестнице). Сотрудникам с нейтральной мотивацией присущи следующие черты:

- позиция ожидания;
- отсутствие выраженного интереса к работе, отношение к ней как к должному;
- главными мотивирующими факторами являются заработная плата, привилегии, медицинская страховка, т. е. материальная сторона;
- низкое качество работы и производительность;
- избегание ответственности и риска.

Доля персонала с низким уровнем мотивации составляет всего 16,2 %, тем не менее это сказывается на атмосфере в компании следующим образом:

- наблюдаются ухудшение отношения к работе, низкая трудовая мораль, работа спустя рукава, безразличие к интересам организации и др.;
- отмечается ослабление трудовой и исполнительской дисциплины;
- усиливаются пассивность, сопротивление нововведениям, отсутствуют инициатива и творчество;
- снижается способность организации быстро реагировать на внутренние и внешние изменения.

Безусловно, для поддержания высокого уровня конкурентоспособности компании необходимо увеличивать степень мотивированности сотрудников, а для этого нужно постоянно совершенствовать мотивационный пакет. В связи с этим следует обратить внимание на то, что большая часть опрошенных работников предприятия (42 %) имеет средний уровень мотивации. По ряду указанных причин данная категория причисляется к группе риска. Соответственно, главная задача – разработать такие предложения, которые могли бы заинтересовать прежде всего этих сотрудников и повысить их уровень мотивации, в частности улучшить систему бонусов и премирования, сформировать гибкий компенсационный пакет.

Система бонусов и премий играет большую роль в структуре мотивации при одном существенном условии – эти выплаты должны зависеть от реальных результатов деятельности. Необходимо, чтобы зависимость была четкой, понятной и прозрачной. В таком случае удастся решить сразу несколько задач. Сотрудник заинтересован в максимальной результативности труда, поскольку он точно знает, как увеличить свой заработок. Она позволяет мотивировать и тех, для кого материальная стимуляция сама по себе находится не на первом месте. При этом бонус становится синонимом официального признания профессионализма. Здесь также имеет значение фактор соревновательности: с самим собой (чтобы добиться еще большего поощрения) и коллегами. Еще один важный момент – нужно быть готовым к тому, что доход некоторых работников окажется выше дохода руководителя.

Что следует учитывать при формировании системы бонусов или премирования? Во-первых, ее правила не могут меняться на ходу. Во-вторых, важно, чтобы сотрудники получали премии с некоторой периодичностью. Если бонусы выплачиваются редко, например раз в год, то они психологически не воспринимаются как реальная часть дохода и становятся разовой мерой – позитивной, но не достаточно эффективной. Если материальные поощрения выплачиваются чаще, но их сумма по сравнению с окладом мала (10–20 %), такая система, как правило, повышает общую удовлетворенность персонала системой компенсаций, но не оказывает существенного влияния на его мотивацию к дополнительному труду.

Бонус должен соответствовать зоне ответственности работника: если сотрудник отвечает за продажи, но не прибыльность, то размер премии должен рассчитываться на основании объема продаж. Если сфера ответственности – своевременность и точность отгрузки товара, то именно эти показатели должны определять размер бонуса. Если мы говорим о руководителе подразделения, имеющего собственный бюджет, то его премия должна зависеть от выполнения основных бюджетных параметров.

Подготовка гибкого компенсационного пакета позволит решить большинство проблем, связанных с медицинским страхованием, некоторыми привилегиями и др. При проведении исследования мотивации достаточно много респондентов говорили о том, что компенсационная система может быть гораздо эффективнее. Например, сотрудник, не имеющий семьи, практически не использует медицинское страхование, а компания ежемесячно выплачивает за него страховую сумму. Было бы целесообразно, если бы работник распоряжался ею по своему усмотрению. Гибкий компенсационный пакет должен быть представлен установленной суммой денег, которую сотрудник не может получить наличностью, но вправе распоряжаться ею в зависимости от тех или иных нужд: оплачивать более качественное медицинское страхование, посещение бассейна и оздоровительного комплекса, более дорогое питание в столовой, отдых в санатории и др. Таким образом, данное улучшение позволит персоналу максимально эффективно реализовывать дотации и возможности корпорации, увеличит кадровую мотивацию за счет большей удовлетворенности медицинским страхованием и привилегиями.

Ссылки:

1. Майзель В.А., Степаненко Е.П. Адаптация зарубежных HR-технологий в российской практике управления персоналом на примере круизной компании [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 639–644. URL: <https://moluch.ru/archive/113/29043> (дата обращения: 04.06.2018).
2. Bollinger D. The Four Cornerstones and Three Pillars in the «House of Russia» Management System // *Journal of Management Development*. 1994. Vol. 13, no. 2. P. 49–53.
3. Долотенкова А.С. Эффективные методы мотивации на примере деятельности транснациональной компании [Электронный ресурс] // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 3, ч. 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4367> (дата обращения: 04.06.2018).

References:

Bollinger, D 1994, 'The Four Cornerstones and Three Pillars in the "House of Russia" Management System', *Journal of Management Development*, Vol. 13, no. 2, pp. 49–53. <https://doi.org/10.1108/02621719410050264>.

Dolotenkova, AS 2014, 'Effective motivation methods by a case study of the transnational company activity', *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*, No. 3, part 1, viewed 04 June 2018, <<http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4367>>, (in Russian).

Mayzel, VA & Stepanenko, EP 2016, 'International HR technologies adopted to the Russian personnel management practices by a case study of the crewing company', *Molodoy uchenyy*, No. 9, pp. 639-644, viewed 04 June 2018, <<https://moluch.ru/archive/113/29043>>, (in Russian).