



Антиконфликтное мотивирование сотрудников внешнеторговых организаций

А.А. Малышев

Профессор Всероссийской академии внешней торговли

Сегодня система управления персоналом немаловажна без такой важной составляющей менеджмента, как действенное по результатам мотивирование сотрудников российских компаний и фирм, без активной мобилизации резервов человеческого фактора. Именно люди, их трудовая активность и стремление к достижению целей, их знания и система ценностей, творческие способности позволяют обеспечить эффективную деятельность любой внешнеторговой организации. Не случайно каждая компания, серьезно относящаяся к проблемам управления персоналом, планирующая свое позиционирование в сфере бизнеса, старается разработать собственную систему мотивирования труда работников.

Мотивирование – один из основных ресурсов власти, имеющихся в распоряжении менеджеров, который позволяет добиться изменения поведения и действий сотрудников в нужном для организации направлении. Важность данной проблемы определяется, прежде всего, тем, что эффективная система мотивирования играет исключительную роль в привлечении квалифицированных кадров и сохранении в организации необходимой рабочей силы, в поддержании необходимой производительности труда. И, напротив, как показывает практика, несовершенная система мотивирования, содержащая в себе потенциальные конфликтогены, может привести к тому, что поставленные перед организацией задачи не будут выполнены. К

примеру, исследования отечественных ученых свидетельствуют о том, что по-прежнему в системе оплаты труда имеют место уравнивательные тенденции (на это указали около 40% опрошенных), на размеры заработной платы больше влияет конечный результат, а не трудовой вклад работников [4, 116–120].

«Если проанализировать причины конфликтов на предприятиях и организациях разных сфер хозяйства, – отмечает известный специалист в области менеджмента Э.А. Уткин, – то можно убедиться, что в большинстве из них существует неудовлетворенность работников системой оплаты труда или его оценкой. Это более чем актуально для современной России. Практика доказывает, что первостепенное значение в антиконфликтном менеджменте имеет налаживание и строжайшее обеспечение современной системы мотивации труда» [5, 147].

Не вызывает сомнения следующий факт: в сложной конкурентной рыночной экономике выигрывает в конечном счете тот, у кого выше производительность труда, которая выше там, где хорошо налажена система стимулирования работников.

Реальная практика подтверждает справедливость высказанного утверждения. Действительно, высоких результатов достигают те внешнеторговые организации, которые в своей внутрифирменной политике успешно используют взаимосвязь между результатами работы каждого сотрудника и его



вознаграждением, умело увязывают общий результат с конкретным вкладом отдельного члена коллектива [1, 158–161].

Существующая система стимулирования труда, на взгляд автора, требует серьезных изменений. Одна из причин ее несовершенства заключается в том, что в основе стимулирования по-прежнему, как и до перехода на новые, рыночные условия хозяйствования, лежит тезис о выгоде дешевого труда. В результате многие сотрудники внешне-торговых организаций испытывают неудовлетворенность стимулами, которые представляет им менеджмент организации.

В этой связи представляет интерес и практическую ценность исследование системы стимулирования труда сотрудников компании для выявления тех проблем сторон мотивации, которые несут в себе элементы конфликтности. Такое исследование в рамках дипломной работы под руководством автора провела Н. Зверькова во внешне-торговой

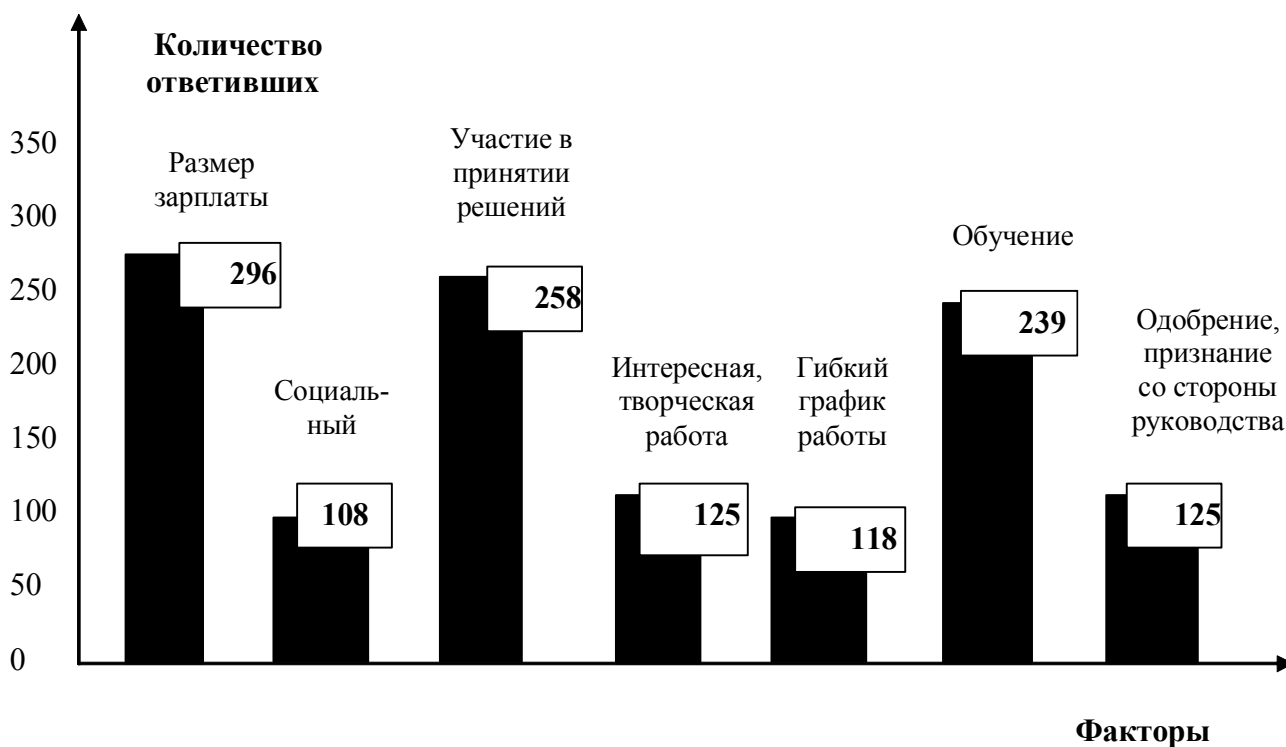
компании Лиггет–Дукат¹.

На первом этапе исследования² оценивались основные факторы, влияющие на эффективность стимулирования сотрудников, и степень удовлетворенности работников сложившейся в компании системой мотивации труда (в опросах приняло участие 350 человек).

Значимость факторов, определяющих эффективность существующей на предприятии системы стимулирования труда, сотрудники оценили так, как фактически и ожидалось (рис. 1): лидирующее место из всего перечня факторов занял размер заработной платы, на который указали 296 человек – 85% от числа опрошенных, на втором месте – желание работников участвовать в управлении предприятием через процедуру принятия решений – 258 человек – 74%, на третьем месте – социальный стимул в виде стремления сотрудников к повышению квалификации через обучение (239 человек – 68%).

Рисунок 1

Значимость факторов, определяющих эффективность системы стимулирования труда





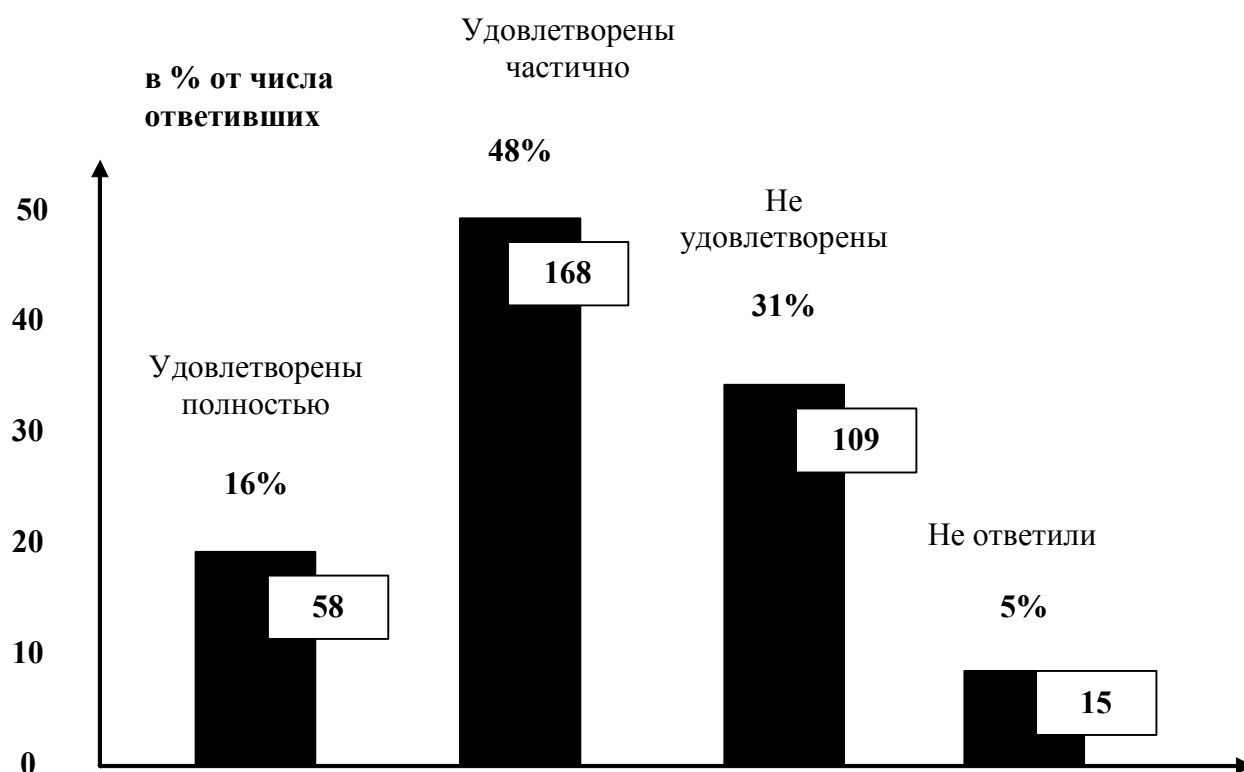
Несколько неожиданным оказалось высокое место такого фактора стимулирования, как обучение. Можно предположить, что в современных условиях хозяйствования работники стали все больше осознавать важность повышения квалификации через раз-

личные формы обучения. Это, безусловно, отрядный факт.

Наибольший интерес представляют результаты ответов сотрудников на следующий вопрос анкеты о степени удовлетворенности существующей системой стимулирования (рис.2).

Рисунок 2

Степень удовлетворённости системой стимулирования труда



Полученные данные говорят о том, что среди тех, кто лишь частично удовлетворен системой стимулирования – 168 сотрудников, что составляет 48% от общего числа участников исследования, всего лишь 58 сотрудников (менее 20%) полностью удовлетворены теми формами стимулирования, которые используются на предприятии, а 109 человек (31%) – не удовлетворены.

Другими словами, 277 человек из 350 хотели бы изменений, совершенствования в этой

области деятельности менеджмента компании.

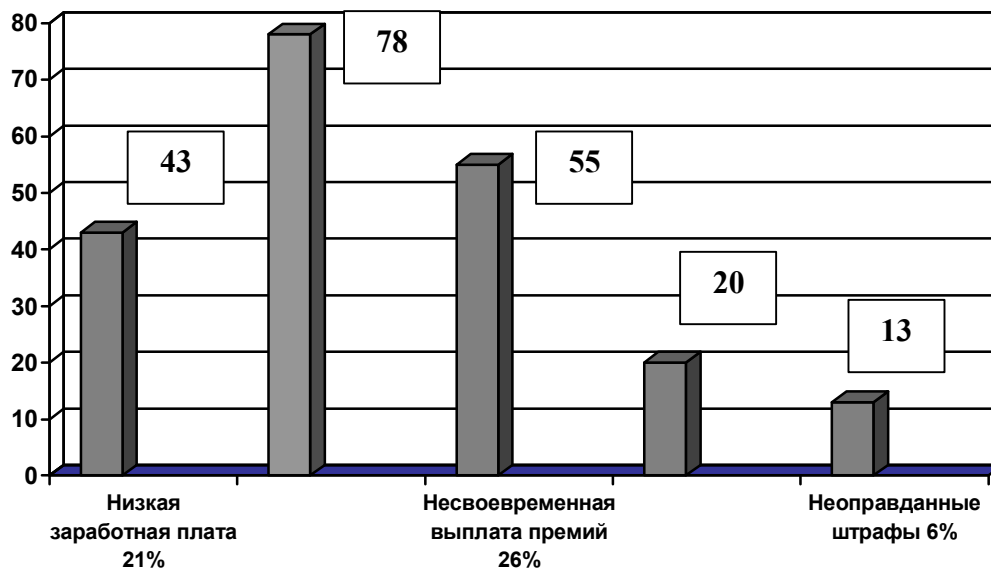
Следующим этапом исследования стало изучение мнений тех работников, которые ранее высказали неудовлетворенность или частичную удовлетворенность системой стимулирования труда (из 277 человек в опросе приняло участие 209).

На диаграмме (рисунок 3) представлена оценка работниками различных элементов системы **материального** стимулирования, которые вызывают у них неудовлетворенность.



Рисунок 3

Степень неудовлетворенности различными элементами системы материального стимулирования труда



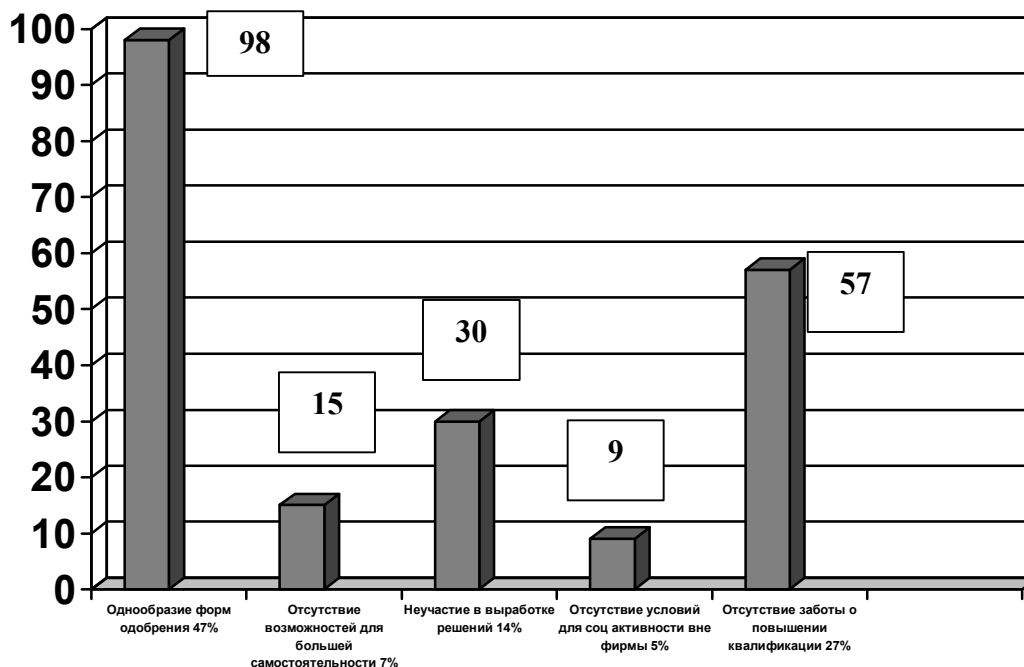
Анализ данных диаграммы позволяет утверждать: для сотрудников наиболее конфликтными являются позиция – несправедливое распределение премий и позиция – несвоевременная выплата премий. В ходе индивидуальных бесед рабочие, техники и инженеры отметили: менеджеры при распределении премий делят премиальные поровну, а порой руководствуются личными симпатиями; задержка с выплатой премий снижает эффект мотивации.

Что касается оценки данной категорией опрошиваемых (их условно можно назвать

«недовольные») сложившейся системы морального стимулирования труда (рис. 4), то большинство из них (98 человек или 47%) высказали неудовлетворенность однообразием форм одобрения результатов труда. Личные беседы с сотрудниками компании позволили более подробно раскрыть смысл оценочных суждений: «Слышу слова благодарности от шефа, которые он произносит «на бегу», как бы мимоходом»; «Создается впечатление, что мой руководитель с трудом выдает стандартно-шаблонное одобрение, не задумываясь о его ценности для меня» и др.



Число сотрудников, неудовлетворенных различными элементами системы морального стимулирования труда



Среди других элементов системы морального стимулирования труда, уровень реализации которых также не удовлетворяет рабочих и служащих организации, следует отметить отсутствие заботы руководителей о повышении квалификации персонала (на это указало 57 человек – 27%) и неучастие в выработке решений (соответственно 30 – 14%).

В целом проведенное исследование системы стимулирования сотрудников компании Лигgett–Дукат показало, что мотивационный процесс содержит в себе ряд конфликтогенов: уравниловка в распределении премий и несвоевременная выдача премий, стандартный набор социального пакета без учета потребностей конкретных работников, неполное и шаблонное использование моральных форм поощрения людей, невнимание руководителей к вопросу повышения квалификации персонала.

Несмотря на локальный характер данного исследования, его результаты должны привлечь внимание менеджеров многих внешнеторговых организаций, которые спра-

ведливо считают, что успешное воздействие на трудовую мотивацию невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки эффективности существующих способов мотивирования персонала. В этом плане руководителям всех уровней весьма полезно учитывать в своей деятельности практические положения немецких специалистов в области управления персоналом В. Зигерта и Л. Ланг [2, 165]:

1. Каждый сотрудник желает доказать свою значимость, а также важность своего рабочего места. Кроме того, он желает принимать участие в решении тех вопросов, в которых он разбирается, компетентен.

2. Каждый стремится выразить себя в труде, глубже познать себя в деле, показать другим свои возможности.

3. Почти каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить результаты своей деятельности. Он желает реализовать свои цели и не боится санкций, рассчитывая при этом на то, что его инициатива всегда будет понята.



4. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий человек рассчитывает на признание и поощрение, причем не только материальное, но и моральное.

5. Работники испытывают недовольство, если решения об изменении в их работе (даже если они позитивные) принимаются без их ведома.

6. Каждый работник хочет знать, как оценивается его работа, его усердие. Он также желает знать критерии оценки труда.

7. Большинство людей стремятся получать новые знания. Повышенные требования, дающие шанс на дальнейшее развитие, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

В качестве заключения: быстрый рост российских компаний заставляет менеджмент организаций всерьез задуматься над созданием гибкой системы стимулирования работников, пересмотреть односторонний сугубо материальный подход. Более того, и в самой материальной форме стимулирования следует найти такие методы, которые принесли бы удовлетворенность сотрудникам и не вызывали бы предконфликтных ситуаций.

Литература:

1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ,

2005. – Глава 5.

2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов/ Пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – с. 164–185.

3. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – Глава XI.

4. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2002. – Глава IV.

5. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во «ЭКСМО», 2000. – Глава VI.

Примечания:

¹ Компания Лиггет –Дукат – один из лидеров российской табачной промышленности, с 2000 г. входит в английскую компанию Галлахер Групп Плс., пятую по величине международную табачную организацию в мире. Имеет обширный портфель продукции, включающий такие марки как Sobranie, Glamour, Sovereign, Gold Bond, Golden Deer, Дукат, Тройка и др. На российском рынке компания Лиггет–Дукат по объему продаж находится на втором месте, уступая только компании Филипп Морис.

² Исследование проводилось при поддержке руководства компании Лиггет–Дукат.

Вести с энергетических рынков

Экспорт нефти из России в Белоруссию

По состоянию на середину декабря 2006 года, Минск импортировал в течение года из России 19,7 млн тонн нефти, из которых 13,5 млн тонн было перенаправлено иностранным компаниям. Это позволило Белоруссии за первое полугодие заработать 3,7 млрд долларов.

По материалам информагентств