

9.6. МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ПОЛИТИКИ МОТИВАЦИИ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Кетько Н.В., к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент, маркетинг и организация производства»

Волгоградский государственный технический университет

В статье описан алгоритм формирования мотивационной политики предприятия, базирующийся на методах экспертных оценок. Также определены основные цели и задачи политики мотивации и принципы формирования. Представлена классификация политик в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Вопросы мотивации наемных работников в настоящее время остро стоят практически перед каждым руководителем. Это связано с тем, что в современных рыночных условиях хозяйствования планировать, а тем более прогнозировать расходы на управление мотивационными тенденциями персонала на большинстве предприятий не принято. В качестве основных причин сложившейся ситуации можно выделить, во-первых, непросвещенность руководства в вопросах мотивации и, во-вторых, неизученность методов планирования и прогнозирования мотивации персонала. Для предприятия прогнозирование мотивационных тенденций персонала и расходов на управление ими должно отражаться в мотивационной стратегии, а планирование – в политике мотивации.

Политика мотивации является фактической реализацией разработанных этапов мотивационной стратегии предприятия, скорректированных в соответствии со сложившимися на момент внедрения политики внешними условиями хозяйствования и внутренним состоянием предприятия. Политика мотивации – это составная часть модели управления мотивацией на предприятии, которая отражает отношение руководства предприятия к своим сотрудникам, определяет оперативные цели, конкретные направления деятельности и внедряемые мотивационные мероприятия необходимые для поддержания ее высокого уровня, высокого уровня эффективности трудового коллектива и оптимального его состава, а также расходы, необходимые для внедрения.

Поскольку в настоящее время политика мотивации является содержательной частью процесса управления предприятием, результаты сформированного ей управленческого процесса проявляются даже на высшем, общефирменном уровне.

Политика мотивации отличается от стратегии мотивации по тем же критериям, что и общая политика от стратегии. Мотивационная политика предприятия определяет намерения совершить конкретную последовательность действий для достижения цели. Политика организует процесс принятия решений и реализацию конкретных действий в обозначенном в стратегии направлении.

Мотивационная политика представляет собой совокупность мероприятий, направленных не только на по-

вышение уровня профессионализма, повышение производительности и качества труда, а также и на достижение краткосрочных целей являющихся составными частями и этапами достижения общей стратегической цели. Процесс формирования мотивационной политики обобщенно можно представить в виде трех этапов.

- Этап 1 – анализ целей, поставленных в рамках мотивационной стратегии, на предмет соответствия сложившихся условий и реальных возможностей предприятия к их точному достижению.
В случае если в результате анализа отклонения в возможности достижения основной стратегической цели невелики, краткосрочные цели, на которых основана политика мотивации, не корректируются или корректируются незначительно. А если сложившиеся условия создают серьезные ограничения для достижения стратегической цели, то пересмотру подвергаются краткосрочные, среднесрочные и основная цели.
- Этап 2 – исходя из корректировки целей среднесрочной стратегии мотивации сложившимся условиям хозяйствования производится формирование альтернативных вариантов мотивационных политик.
- Этап 3 – практическая реализация утвержденных в политике мотивирующих и стимулирующих воздействий, направленных на достижение оперативной цели и оценка их эффективности.

Таким образом для формирования эффективной мотивационной политики относительно целей предприятия необходимы инструменты, позволяющие:

- во-первых, соотнести комплекс мотивационных воздействий ранее предусмотренных стратегией и сложившихся в момент реализации политики внешних и внутренних условий, для оценки эффективности мотивационных воздействий относительно достижения цели предприятия;
- во-вторых, произвести оценку эффективности реализованных в рамках политики мероприятий.

Модель управления мотивацией труда должна включать в себя два элемента: стратегический и тактический. Стратегический элемент отражает характеристики цели на перспективу и реализуется в виде стратегии мотивации, которая разрабатывается на основе долгосрочных концепций развития предприятий. Тактическая сторона предполагает формирование оперативных (текущих) целей, которые являются составными элементами основной стратегической цели, и последовательное достижение которых способствует достижению основной. Тактический элемент представлен в виде политики мотивации, включающей в себя разработку конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение текущих целей с наибольшей эффективностью для предприятия. Тактические средства мотивационной политики – это методы мотивирующего и стимулирующего воздействия фактически применяемые на предприятии.

Поскольку мотивация может быть оценена только качественными категориями, то целесообразно для формирования и оценки мотивационной политики использовать методы экспертных оценок, относящихся к группе методов поддержки принятия решений. Эти методы позволят оптимизировать относительно стратегических и оперативных целей предприятия, процесс принятия решений по выработке и выбору мотивирующих воздействий, включаемых в мотивационную политику. Исходя из специфики использования методов экспертной оценки процесс формирования мотивационной политики можно представить в виде алгоритма, представленного на рис. 1.

Прежде чем проводить анализ и оценку необходимо сформировать ЭК (экспертную комиссию). Поскольку принятие решений осуществляется в области мотивации труда наемных работников, то в качестве экспертов целесообразно выбрать руководителей разных уровней иерархии предприятия в зависимости от уровня, на который будет оказывать воздействие тот или иной раздел политики. Экспертных групп может быть несколько и сам процесс разработки политики мотивации можно разбить на несколько этапов соответствующих разным ее разделам.

После формирования экспертной комиссии проводится анализ соответствия предусмотренной стратегией цели фактически сложившимся внешним и внутренним условиями хозяйствования. В случае, если цель, ранее предусмотренная мотивационной стратегией имеет не существенные расхождения с заданным направлением развития, то цель, предусмотренная стратегией корректируется в оперативную (текущую) цель. Относительно этой оперативной цели определяются альтернативы $A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$, которые фактически являются методами мотивирующего и стимулирующего воздействия, например, награждение сотрудников имеющих низкий уровень брака путевкой за счет предприятия.

Поскольку альтернативы могут иметь материальный, косвенно-материальный и нематериальный характер, и значимость их применения варьируется в зависимости от сложившихся условий ведения деятельности, то для повышения эффективности политики мотивации относительно поставленных целей, необходимо учесть влияние, оказываемое внешними и внутренними факторами на предприятие. Для этих целей в аппарате методов экспертной оценки предусмотрены критерии оценки, которые позволяют учитывать факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние эффективность того или иного мотивирующего или стимулирующего воздействия и следовательно на вероятность достижения стратегической цели предприятия. После выработки альтернатив, эксперты формируют множество критериев $K_1, K_2, K_3, \dots, K_n$, отражающих ограничения и перспективы внешней среды, такие как, фаза экономического цикла и потенциальные возможности внутренней среды, например, уровень квалификации сотрудников.

Далее эксперты разрабатывают шкалы оценок, которые будут удобны для проведения процедуры оценки лингвистических переменных. Эксперты могут утвердить единую шкалу оценки для всех альтернатив или критериев, либо отдельно для каждого критерия или альтернативы. В этих шкалах качественные категории оценки ставятся в соответствие балльным.

Поскольку методы экспертных оценок учитывают субъективную оценку экспертов, то высока вероятность несогласованности мнений. Для решения данной проблемы проводится согласование экспертных данных методом парных сравнений, который заключается в оценки значимости и критериев и альтернатив и определении индекса согласованности данных. Если индекс согласованности менее 10%, то мнения экспертов считаются согласованными, если более 10%, то нет [3]. В случае несогласованности мнений экспертов относительно значимости того или иного критерия или альтернативы, процедура формирования критериев и альтернатив, а также их оценки проводится повторно.

Когда достигается согласованность мнений, производится свертка полученной от экспертов информации.

Для сверстки экспертных данных применяется метод нечеткого отношения предпочтения, который позволяет проводить сравнение каждого предложенного мотивирующего воздействия с другим попарно, то есть определить значимость каждого воздействия относительно остальных воздействий. Также достоинством этого метода является возможность учесть влияние критериев на использование тех или иных воздействий, причем критерии также имеют свои веса относительно значимости их влияния на достижение основной цели предприятия. [4] Результатом сверки является ранжированный по значимости относительно целей предприятия и учитывающий влияние внешних и внутренних факторов ряд альтернативных вариантов мотивирующих и стимулирующих воздействий.

После проведения оценки руководящий состав предприятия или экспертная комиссия, опираясь на полученный ранжированный ряд, формирует различные разделы политики мотивации, принимая решение о включении или не включении того или иного мотивирующего воздействия в ее состав.

Надо отметить, что существуют определенные ограничения, это касается алгоритма согласования экспертных мнений. Математический аппарат метода парных сравнений предусматривает высокую достоверность полученных результатов при условии проведения оценки ограниченного количества элементов, а именно 7+2 [1]. Решить этот вопрос можно за счет применения системного подхода – разделения политики мотивации на отдельные разделы или отдельные политики и в дальнейшем их раздельного формирования.

Мотивационная политика должна быть направлена на создание благоприятных условий осуществления трудовой деятельности. Эти условия и различные факторы формирования политики определяют основные ее направления. Для упрощения процесса формирования политики мотивации предприятия с учетом существующих в алгоритме ограничений автор предлагает использовать следующую классификацию:

- для разработки политики соответствующей определенной фазе экономического цикла:
 - антикризисные – фаза спада;
 - стагнационные – фаза кризиса;
 - перспективная – фаза оживления;
 - развивающая – фаза подъема;
- по области на которую оказывается воздействие:
 - общие;
 - специальные;
- по элементу воздействия:
 - прямые;
 - косвенные.
- по методам, включаемым в политику:
 - материальные;
 - косвенно-материальные;
 - нематериальные;
- по жизненному циклу предприятия:
 - развивающая;
 - интенсивного роста;
 - стабилизирующая;
 - затухающая;
- по принадлежности:
 - индивидуальная;
 - коллективная.

Так как эффективность мотивационной политики во многом зависит от ее согласованности с приоритетными мотивами сотрудников, то после ее формирования и утвержде-

ния руководством, необходимо ознакомить с ней каждого работника. Именно в этом случае она приобретает значимость и достигается соответствие структуры политики и личной мотивационной структуры сотрудников. Это создает объективную необходимость не только построения различных мотивационных структур и оценки мотивов сотрудников, но и соотнесения выработанных мотивирующих и стимулирующих воздействий с мотивами посредством мотивационных структур, оценки возможностей предприятия реализовать сформированную политику и оценки эффективности действующей политики.

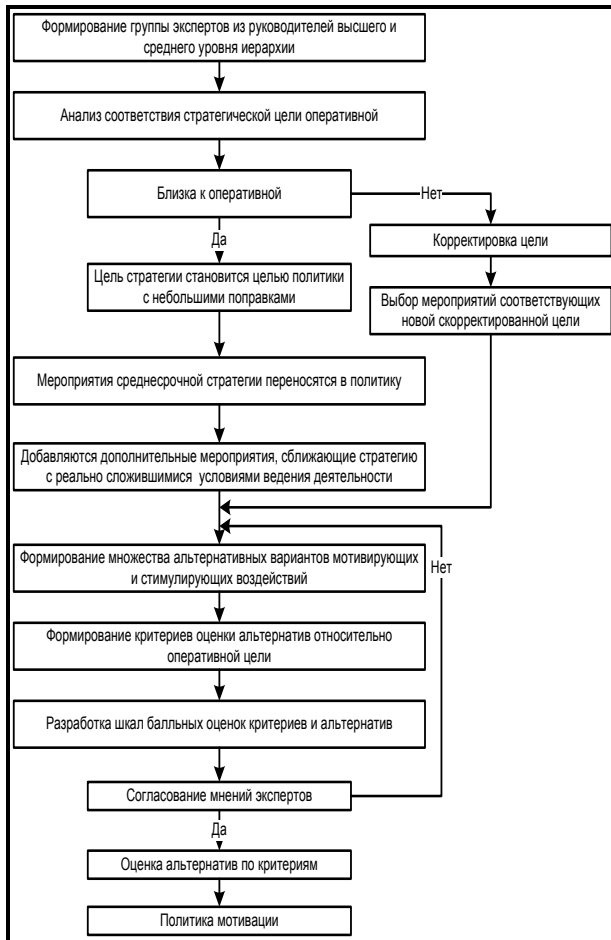


Рис. 1. Алгоритм формирования политики мотивации

Таким образом, любая мотивационная политика, учитывающая специфику деятельности предприятия, базируется на системе планирования формирующей мотивацию сотрудников к труду и способствующей достижению целей предприятия. То есть можно сделать вывод, что в условиях рыночной конкурентной среды планирование мотивации труда должно быть систематически повторяющимся процессом принятия управленческих решений.

Исходя из внешних и внутренних условий ведения деятельности предприятия модель мотивационной политики может быть сформирована в виде системы, состоящей из нескольких подсистем, как наглядно представлено, на рис. 2.

Опираясь на представленную на рис. 2 модель, можно сделать вывод, что с внутрифирменной точки зрения, мотивационная политика – это система целей и

принципов, основанных на методах и факторах работы с трудовым коллективом.

Основными свойствами мотивационной политики предприятия являются:

- прямая взаимосвязь со стратегией мотивации;
- утверждение значимости роли наемных работников на предприятии;
- систему управленческих функций и действий работы с трудовым коллективом;
- ориентация на процесс планирования.

Если стратегия базируется на процессах прогнозирования, то основа политики – это планирование процесс разработки последовательности конкретных действий, позволяющих достигнуть возможных результатов, этот процесс завершается принятием управленческих решений. В настоящее время планирование стало неотъемлемой частью работы менеджера, оно применяется к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие предприятия.

Процесс планирования позволяет оптимально распределить обязанности между сотрудниками, то есть сделать так, чтобы каждый сотрудник предприятия знал, что каких действий от него ждут в той или иной ситуации, и разработать более рациональную систему делегирования полномочий и ответственности, при которой достигается оптимизация распределения процесса принятия решений по всей организационной структуре управления. Это достигается за счет разбиения задач, стоящих перед предприятием на более мелкие подзадачи, решение которых возлагается на те или иные подразделения или отдельных сотрудников.

Эффективность работы в политике мотивации обеспечивается тем, что каждый работник:

- четко знает, что он должен делать, и за выполнение какой работы несет ответственность;
- знает, какими ресурсами располагает и может их самостоятельно распределять;
- знает, в каких случаях должен принимать решения самостоятельно, а в каких это делает руководитель;
- знает, факторы оценки результатов своей работы, величину и способы вознаграждения, что достигается посредством понятной и прозрачной мотивационной политики.

С точки зрения внешней среды мотивационная политика определяет цели, связанные с влиянием, оказываемым ей на ведение хозяйственной деятельности, а также осуществляет согласование этих целей с реализуемой на предприятии моделью управления отражающей отношение руководства к персоналу.

В целом под мотивационной политикой автор подразумевает конкретный алгоритм действий или систему мер в области управления персоналом в соответствии с поставленными стратегическими и оперативными целями, учитывающими влияние внешних и внутренних факторов, и принятой мотивационной стратегией. Для эффективного ведения хозяйственной деятельности мотивационная политика должна обеспечивать интеграцию всех структур предприятия.

Исходя из предназначения мотивационной политики можно выделить следующие ее цели:

- включение работника в единый механизм предприятия, то есть создание условия для отождествления работника с предприятием;
- приведение в соответствие целей предприятия и работников, сближение их до полного совпадения;
- формирование желательного для руководства предприятия поведения работников;
- создание положительной репутации;

- формирование благоприятного корпоративного климата;
 - обеспечение экономического смысла мотивации.
- В соответствии с поставленными целями мотивационная политика должна решать следующие задачи:
- организация защиты работников посредством гарантий не только регламентируемых государством, но дополнительных от предприятия;
 - обеспечивать не только профессиональное, но интеллектуальное и моральное развитие кадров;
 - обеспечивать воспроизводство рабочей силы, через систему материального, косвенно-материального и нематериального воздействия;
 - обеспечивать достижение оперативной (промежуточной) цели, которая способствует повышению вероятности достижения стратегической цели;
 - обеспечивать оптимизацию трудовых усилий, за счет включения в нее методов стимулирования труда, как неотъемлемого элемента политики;
 - обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду на предприятии;
 - мотивировать такое поведение работников, которое является желательным для предприятия. В связи с этим руководству необходимо четко определить для сотрудников уровень производительности труда; темпы ее повышения; нормы предприятия; направления их совершенствования.

- создание условий для развития благоприятных отношений внутри каждой управленческой единицы на предприятии в целом;
- создание благоприятного корпоративного климата при осуществлении различных видов деятельности;
- обеспечение сохранения прав, свобод и равенства возможностей сотрудников;
- быть определяющей в выборе способа и направления использования трудового потенциала предприятия;
- отражение направлений сохранения и увеличения потенциала предприятия;
- определение путей мотивации персонала предприятия к решению поставленных задач и достижению сформированных целей.

Осуществление мотивационной политики в целом предполагает:

- разработку планов и отдельных мероприятий повышения уровня мотивации труда;
- наблюдение за реализацией сформированных методов мотивирующего и стимулирующего воздействия;
- рассмотрение альтернативных вариантов мотивационной политики для оперативного реагирования на непредвиденные обстоятельства;
- регламентирование единой политики мотивации для всех сотрудников;
- координацию действий руководителей;
- организацию финансового и прочего ресурсного обеспечения процесса управления мотивацией труда;
- обеспечение развития кадров.

В заключении необходимо отметить, что теоретические и практические исследования и разработки доказали, что основным способом повышения трудовой активности наемных работников предприятия является их мотивация, которая выступает неотъемлемым элементом модели управления персоналом и призвана способствовать тому, чтобы создать обоюдно выгодный трудовой процесс как для предприятия, так и для работников. Современные условия хозяйствования таковы, что при разработке и политике и стратегии мотивации обязательно надо учитывать специфику каждого конкретного предприятия, его технологический процесс, используемые методы и системы управления.

Условия рыночной конкуренции создают объективную необходимость разработки методических подходов и теоретического аппарата для разработки модели управления мотивацией труда, позволяющей обеспечить высокоэффективное использование труда наемных работников. Высокоэффективное использование кадрового потенциала возможно лишь в случае, когда мотивирующие и стимулирующие воздействия, реализуемые на предприятии адекватны приоритетным мотивам его сотрудников. Таким образом, чтобы мотивация приобрела экономический смысл необходимо проводить регулярную оценку эффективности воздействий используемых в политике и стратегии. А поскольку стратегия и политика представляют собой систему последовательных этапов принятия решений, то целесообразно и для оценки эффективности политики и стратегии мотивации и для их разработки использовать методы осуществляющие поддержку принятия решений.

Четкая политика мотивации позволяет оптимизировать затраты предприятия на ее реализацию и создает определенный уровень мотивации и высокий уровень производительности и качества труда, что приводит к снижению текучести кадров, повышению их профессионального уровня, сплоченности коллектива и реализации желательных планов и, в свою очередь, создает для предприятия конкурентные преимущества.

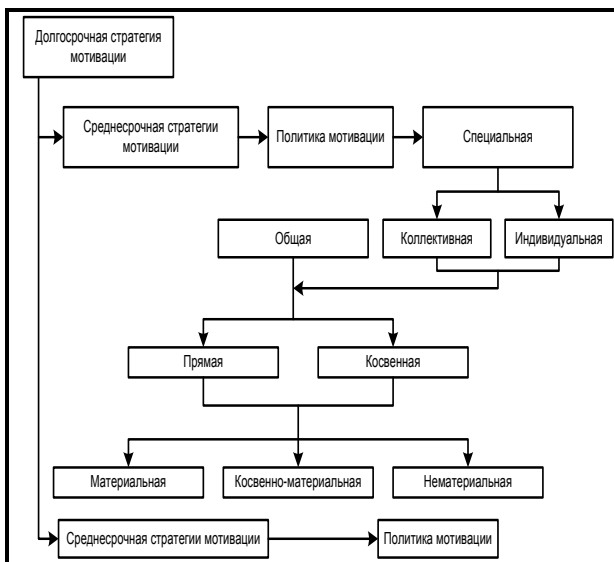


Рис. 2 Модель политики мотивации

Таким образом, главная задача мотивационной политики – достичь целей более высокого уровня – стратегических, и реализовать разработанную стратегию. Мотивационная политика осуществляется посредством стратегических и оперативных систем управления.

Для решения поставленных задач необходимо, чтобы политика мотивации предприятия представляла собой систему четко сформулированных, принципов, способствующих повышению обоснованности процесса принятия решений и, как следствие, повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Мотивационная политика предприятия должна формироваться и осуществляться исходя из следующих принципов:

- признание процесса управления персоналом одним из приоритетных для целей повышения эффективности уровня развития;
- обеспечение интерактивного реагирования руководства на сигналы обратной связи с работниками;

Литература

1. Андрейчиков А.В. Компьютерная поддержка изобретательства (методы, системы, примеры применения) [Текст] / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М. : Машиностроение, 1998. – 476 с. : ил.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2008. – 512 с. : ил. (Мастера психологии).
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий [Текст] / Т. Саати; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1993. – 316 с.
4. Трахтенгерц Э.А. Компьютерная поддержка принятия решений [Текст] : науч.-практ. изд. / Э.А. Трахтенгерц. – М. : СИНТЕГ, 1998. – 376 с. (Информатизация России на пороге XXI века).
5. Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике [Текст] : монография / Л.С. Шаховская ; науч. ред. С.А. Ленская. – Волгоград : Перемена, 1995. – 185 с.

Ключевые слова

Мотивация; стимулирование; кадры; политика мотивации; эксперты; экспертные оценки; принятие решений; методы поддержки принятия решений; управление наемными работниками; планирование мотивации.

Кетько Наталия Владимировна

РЕЦЕНЗИЯ

Управление мотивацией наемных работников предприятий и организаций является сложным процессом, особенно в свете перехода российской экономики от индустриального к постиндустриальному этапу развития, характерными чертами которого являются:

- значительный объем и быстро растущий удельный вес профессиональной информации, получаемой наемными работниками;
- функция передачи знаний и информации все более вытесняет функцию материального производства, занимая приоритетное место в деятельности предприятий, поскольку доступ к информации становится решающим условием их внутренней и внешней конкурентоспособности.

Поскольку информация не является материальным продуктом и не может приносить пользу без освоения и использования человеком, возрастает роль трудовых ресурсов – наемных работников предприятия, как главных потребителей информации, которые превращают ее в стратегический ресурс. Следовательно, мотивация в условиях современного производства, должна быть направлена на формирование такого внутрифирменного механизма управления персоналом, который бы учитывал это обстоятельство.

В настоящее время изучению мотивации труда посвящено значительное количество работ, которые базируются на достижениях классической теории мотивации. Однако, в этой области, неисследованными остаются многие актуальные проблемы, например, оценка самой мотивации с достаточно высоким уровнем ее достоверности. Такая оценка затруднена, поскольку на предприятиях отсутствует, согласованная с его ресурсными возможностями политика мотивирующих и стимулирующих поведение персонала воздействий, что позволило бы сформировать желательное для руководства поведение работников, посредством эффективного удовлетворения их собственных мотивов.

Новизна решения исследуемой проблемы состоит в предложенной автором модели мотивационной политики предприятия, которая включает в себя алгоритм ее формирования и контроль, за эффективностью результатов реализации. Предлагаемая модель, разрабатывается с учетом основных целей развития предприятия, а также существующих и предполагаемых условий хозяйствования.

В целом, рецензируемая статья, посвящена проблеме повышения эффективности мотивации труда наемных работников, на основе, создаваемого на каждом предприятии, уникального внутрифирменного механизма мотивации персонала, эффективность которого, можно оценить с помощью математических и инструментальных методов, к сожалению, до сих пор, очень плохо используемых в управлении трудовыми ресурсами. Для решения этой задачи еще только определяются новые подходы и разрабатываются соответствующие им инструменты ее решения. Данная проблема весьма актуальна и останется таковой еще долгое время, а выводы, изложенные в статье, безусловно, привлекут внимание специалистов – практиков и нуждаются в публикации в рецензируемых журналах.

Шаховская Л.С., д.э.н., профессор, зав. кафедрой мировой экономики и экономической теории Волгоградского государственного технического университета