

ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ: HR-ТЕХНОЛОГИИ — НЕ ГЛАВНОЕ?

SLABOR MOTIVATION: HR TECHNOLOGY IS NOT THE MAIN THING?

L. Biyak

Summary. In this article, motivation is considered from the point of view of motivational management. In particular, incentive systems based on the use of KPI and the negative effects of their use are considered. The article focuses on the reasons for the failure to implement KPI-based motivation.

Keywords: staff motivation, motivational management, key performance indicators, staff stimulation.

Бияк Людмила Леонидовна

К.э.н., доцент,

Тихоокеанский государственный университет

lbanyak2010@mail.ru

Аннотация. В данной статье мотивация рассматривается с позиций мотивационного менеджмента. В частности, рассмотрены системы стимулирования, основанные на применении KPI, и негативные последствия их использования. Особое внимание в статье уделяется причинам неудачного использования мотивации на основе KPI.

Ключевые слова: мотивация персонала, мотивационный менеджмент, ключевые показатели эффективности, стимулирование персонала.

Прежде всего, отметим, что в данной статье мотивация рассматривается с позиций мотивационного менеджмента, то есть как система действий по активизации мотивов работника. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются собственные мотивы. Эффективное мотивирование — это, в сущности, создание именно такой среды, в которой внутренние мотивы человека соответствуют стимулам и возможностям.

Мотивация занимала и занимает большое место в научных публицистических трудах по менеджменту. Научные теории А. Маслоу (иерархия потребностей), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. Макгрегора (теория «Х» и теория «У»), У. Оучи (теория «Z»), Ф. Герцберга (теория двух факторов или «мотивационно-гигиеническая» модель), К. Левина, В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера (теория ожиданий), Д. Адамса (теория справедливости или теория равенства) и другие детально изучены и более или менее успешно приспособлены к современным реалиям. Практика менеджмента обогатилась многочисленными методиками измерения, оценки и стимулирования персонала в целях достижения максимальных результатов от использования трудового потенциала фирм и организаций.

В нашей стране с некоторым вполне понятным отставанием от стран Западной Европы и США проблемы мотивации персоналом стали объектом исследования ученых и сферой экспериментов практиков как на частных и корпоративных предприятиях, так и в государственном секторе [1]. Рыночные отношения сняли ряд ограничений и барьеров в отношении работников, предоставив в распоряжение работодателей более ши-

рокий арсенал инструментов воздействия на рабочую силу, включая ранее считавшиеся недопустимыми штрафы и вычеты. В совокупности с угрозой увольнения в условиях экономического кризиса и безволием ручных профсоюзов, неспособных противостоять руководству предприятий и организаций и защищать интересы работников, а также забюрократченностью процедур обращения в суды, ситуация в трудовой сфере в последнее время становится в определенной мере несбалансированной с уклоном в сторону негативной мотивации.

«Цифровизация» экономики также работает на работодателей, позволяя при желании реализовывать «круглосуточный» мониторинг за результатами труда каждого работника и использовать результаты этого мониторинга в качестве основы для оценки его деятельности.

Появились комплексные системы управления трудом, направленные на получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, и, как следствие, повышение общей результативности предприятия. Все более широкое распространение получили системы стимулирования, основанные на использовании KPI — системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators).

В идеале такие системы должны давать возможность не только адекватно и всесторонне оценивать деятельность каждого работника, но и разрабатывать эффективную стратегию развития, вырабатывать тактику и оперативные действия, а главное — проводить мониторинг и контроль деловой активности отдельных сотрудников, подразделений и компании в целом. Мотивация пер-

сонала на базе KPI призвана ориентировать работника не только на выполнение его должностных обязанностей, но и на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании.

Иными словами, система ключевых показателей дает возможность руководству анализировать текущую ситуацию в соотношении со стратегической перспективой компании, а каждому сотруднику — видеть и объективно оценивать свой трудовой вклад в реализацию общей стратегии. В этом случае KPI становится не только системой мотивации, но и системой управления компанией.

Тем не менее, KPI играют центральную роль в построении системы трудовой мотивации, и с этих позиций быстрое и широкое распространение этой системы в нашей стране понятно. Появились профилированные отраслевые методики, в которых сделаны попытки учесть особенности мотивации работников, занятых в различных сферах бизнеса и отраслях экономики.

Но в последнее время все чаще появляются публикации с отрицательными оценками опыта использования KPI, причем примеры неудачного внедрения KPI множатся. Неэффективность этих систем и, более того, их негативное влияние на персонал вынуждены признавать работодатели вполне успешных компаний, которые возлагали на их большие надежды и вкладывали в их реализацию серьезные средства, так как практическая реализация новых технологий оценки капиталоемкая, если это делать на современной технической базе [2,3,4,5].

Как правило, среди причин неудачного внедрения мотивации на основе KPI называют следующие:

- ◆ усложненность системы с большим количеством показателей;
- ◆ несбалансированность KPI взаимодействующих подразделений;
- ◆ нестабильность или ошибочность выбора системы показателей вследствие отсутствия опыта и нестабильности целей и задач организации;
- ◆ непродуманное распределение оценочных показателей по уровням управления без учета возможности исполнителей влиять на их выполнение;
- ◆ ошибки при администрировании и контроле над ключевыми показателями;
- ◆ недостаточный учет психологических факторов как на этапе создания стартовой системы мотивации, так и в моменты ее актуализации.

Специалистам, внедряющим систему мотивации по неким ключевым показателям, прежде всего, необходимо понимать не только функции, но и специфику,

особенности предметной области каждого работника. В случае, когда эта предметная область широкая, а функционал сложный, возникает стремление учесть каждый вид деятельности с помощью оценочных показателей. Ранжирование таких показателей резко усложняет систему, а их равнозначность приводит к утрате приоритетов, дезориентации работников при распределении своего времени и усилий.

Еще более серьезные последствия влечет за собой несбалансированность KPI между различными подразделениями, когда невыполнение плановых показателей одним подразделением не позволяет достигнуть запланированных значений показателей для других структурных подразделений.

Распределение оценочных показателей по уровням управления без учета возможностей исполнителей низового звена повлечь на достижение поставленных целей, так же, как и негативное влияние внешних факторов,— это худшие из ошибок, так как ведут к несправедливой оплате труда, напряженности и в итоге к разочарованности, ухудшению психологического климата в коллективах, снижению мотивации.

Вообще понятие справедливой оплаты труда далеко не всегда совпадает с оплатой, идеально правильно рассчитанной по многим установленным критериям. Пагубные последствия формального подхода к оценке труда в творческих, научных, образовательных организациях выражаются не только в демотивации, но и в деморализации персонала. Для нашего мировоззрения несправедливость — одно из худших зол, разрушающих моральные устои личности и коллектива.

Люди быстро осознают порочность зарегламентированных систем и реагируют на них преимущественно психологически: у одних это страх неудач, у других — нервное истощение в результате невозможности выполнить заведомо невыполнимый из-за внешних факторов план, у третьих — тяжелое морально-психологическое состояние из-за необходимости снижать свою внутреннюю планку требований к качеству собственного труда. Зачастую выигрывают те работники, которые легко жертвуют качеством для формального достижения показателей, причем быстрее и проще других адаптируются к новым правилам оценки труда самые «гибкие» — читай: беспринципные люди. Как правило, самые ценные сотрудники увольняются в первую очередь, если не могут иначе сопротивляться подобным изменениям в оценке и мотивации их труда.

Постоянная напряженность, зависимость от внешних факторов, необходимость постоянно фиксировать и документально подтверждать каждый вид выполнен-

ной работы и тратить на это подчас столько же времени, сколько на саму работу — все это приводит к профессиональному выгоранию, истощению людей, ухудшению взаимоотношений в коллективах. Возможно, это издержки современного этапа перестройки систем управления персоналом, когда маятник качнулся в сторону регламентации, тотального контроля и автоматизации расчетов оценочных показателей.

Не так давно появились HR-менеджеры, и пока они увлечены настройкой книг KPI и систем коллективных KPI, «SMART-задачами», разработкой матриц KPI и всевозможных регламентных документов, автоматизацией KPI и оценкой их степени зрелости по пяти уровням. Но со временем должно прийти понимание, что, решая задачу получения максимальной отдачи от трудовых ресурсов, нужно помнить, что это особый ресурс — со своими потребностями, ожиданиями, шкалой ценностей. Собственно, именно об этом писали в своих работах основоположники учения о трудовой мотивации. Воз-

можно, потребуется вновь переосмыслить их теории, и это позволит понять, почему системы мотивации и стимулирования, не учитывающие, что работнику необходимо чувствовать себя полезным для своей компании, значимым, уважаемым, обладающим свободой выбора и обремененным доверием, дают сбой, не оправдывают ожиданий. К тому же новое поколение — поколение «Z» — судя по всему, вряд ли видит себя в прокрустовом ложе матрицы KPI.

Это не означает, что нужно отказаться от оценки и стимулирования персонала, но такие системы должны учитывать психологию людей, не вызывать отторжения. Нельзя не согласиться с таким выводом профессионала: «Система мотивации уникальна для каждой компании, ее нужно выстраивать, пробовать и корректировать в течение всей жизни организации. В данном случае применение конкретных подходов, методов и инструментов должно как можно более органично вписываться в специфику и культуру предприятия» [6].

ЛИТЕРАТУРА

1. Кулик И.В., Мотовиц Т.Г., Сундуева П.К. Исследование проблем мотивации персонала образовательной организации // Вестник ТОГУ. Хабаровск, 2019. № 4. С. 127–134.
2. Бессмысленные KPI: почему эффективность людей иногда лучше не измерять. [Электронный ресурс] — режим доступа: <http://www.rbc.ru/opinions/business/18/03/2016/56ebda6d9a79472a5a650dfe>
3. KPI или пособие по командному самоубийству. [Электронный ресурс] — режим доступа: <http://www.cmsmagazine.ru/library/items/management/kpi-or-manual-on-suicide-command>.
4. Опыт применения KPI. Причины успехов и несбывшихся ожиданий. [Электронный ресурс] — режим доступа: <https://iteam.ru/publications/target/opyt-primeneniya-kpi>
5. Проблемы и перспективы применения системы kpi (кпэ) в Отечественной практике. [Электронный ресурс] — режим доступа: <http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/3351/94a.pdf?sequence=1>
6. Е. Филиппова Подходы к мотивации, которые мотивируют. АДВАНТА [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://advanta-group.ru/blog/podhody-k-...>

© Бияк Людмила Леонидовна (lbiyak2010@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»