УДК 331.215.74 + 005.32:331.101.3

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ РАБОТНИКОВ ТВОРЧЕСКО-ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ*

Г.А. Власова

В статье рассмотрены основные особенности формирования системы оплаты труда и мотивации работников творческо-интеллектуального труда. Исследовано влияние материальной и нематериальной мотивации на данную категорию сотрудников.

Ключевые слова: творческо-интеллектуальный труд, мотивация персонала, система KPI.

В настоящее время перед руководителями фирмы стоит ряд вопросов, в том числе: как достичь стратегических целей, как привлечь и удержать ценных для компании сотрудников и повысить их результативность. Один из основных путей решения этих проблем – построение эффективной системы оплаты труда и мотивации.

Особый интерес представляют предприятия, деятельность которых носит творческий или интеллектуальный характер труда, так как именно на таких предприятиях заработная плата основных работников (например, специалистов или технических исполнителей), занимающихся непосредственно интеллектуальной и творческой деятельностью, прямо зависит от объема выполняемых работ и количества полученных заказов. Вследствие этого уровень заработной платы данной категории работников постоянно колеблется, что оказывает непосредственное влияние на производительность труда, на качество выполняемых работ, а также на повышение текучести кадров на данных предприятиях.

Согласно статистическим данным, работник задействует только 20–30 % своих способностей, действуя в рамках должностных инструкций и выполняя все указания. При этом творческий и интеллектуальный потенциал сотрудника никак не активизируется. Но если грамотно организовать систему мотивации и стимулирования персонала, то работник может задействовать 80–90 % своих способностей, так как будет заинтересован в конечном результате труда [1].

Как показывает практика, в России в настоящее время в ряде компаний вообще не предусмотрена выплата каких-либо бонусов и премий (например, сотрудникам обслуживающих подразделений). Специалистам и руководителям среднего звена, как правило, выплачивается только фиксированный оклад.

*Статья выполнена при поддержке Правительства РФ (Постановление № 211 от 16.03.2013 г.), соглашение № 02.A03.21.0011.

На многих предприятиях потенциал работников творческого и интеллектуального труда используется незначительно, связано это с тем, что на практике руководство вознаграждает работников за творческую и интеллектуальную активность только в виде дополнительной премии к определенному периоду времени (чаще всего к концу года). Премия такого рода может только повлиять на решение работника не покидать рабочее место или работать более эффективно в конце года. Однако на результативность сотрудника в течение всего года – вряд ли. А ведь каждый руководитель компании хочет, чтобы его сотрудники работали эффективно и результативно всегда, а не только в конце года.

Для того чтобы эффективно использовать данный потенциал, да еще в интересах предприятия, необходимо разработать и ввести систему стимулирования персонала, учитывающую все особенности и характеристики работников творческо-интеллектуального труда.

Большинство работников творческо-интеллектуального труда на различных предприятиях не стремятся к использованию в полном объеме всех своих знаний и способностей. И чтобы как-то изменить ситуацию, предприятие должно обеспечить как материальными, так и нематериальными благами за творческую и интеллектуальную активность. Только в этом случае у персонала будут определенные гарантии и мотивы.

Следовательно, необходимо организовать такую систему, чтобы:

– работнику было экономически выгодно заниматься творчеством;

– творческо-интеллектуальный труд стал внутренней потребностью персонала предприятия;

– работникам творческо-интеллектуального труда были созданы благоприятные условия для проявления творческого и интеллектуального потенциала (доверие и сотрудничество на всех уровнях; демократический стиль управления; организация обучения и профессионального общения).

На сегодняшний день существует огромное количество теорий мотивации персонала: теория мотивации по А. Маслоу, теория мотивации доктора Шейка, двухфакторная теория мотивации Герцберга и многие другие. Однако в основе этих теорий лежит классическая теория мотивации, в соответствии с которой мотивация разделяется на нематериальную (моральную) и материальную [2].

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. В табл. представлены примеры нематериальной мотивации для творческо-интеллектуальных работников, исходя из потребностей достижения целей в жизни.

Таблица

Нематериальная мотивация

Потребности достижения целей в жизни	Нематериальная мотивация
Красота, творчество	Самореализация, публичные награждения, информирование о достижениях в газетах и журналах, конкурсы, тренинги, создание зоны отдыха в помещении и т.д.
Знания, творчество в науке, технике	Обучение и повышение квалификации, обеспечение продвижения по карьерной лестнице, участие в конференциях и семинарах и т.д.
Дружба, семья, благотворительность	Благоприятный климат, корпоративная культура, поддержка семьи, страхование, помощь в устройстве детей в детсады, школы, гибкий график работы и т.д.

Материальная мотивация основывается, прежде всего, на построении эффективной системы заработной платы, учитывающую всю специфику деятельности работников творческо-интеллектуального труда. Ведь материальная мотивация возникает в связи с удовлетворением базового уровня потребностей существования (рис. 1).

Рис. 1. Материальная мотивация

Одним из инструментов построения такой системы материальной мотивации является KPI. В отличие от базовой заработной платы (оклада) данная система ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании (рис. 2).

Первоначально необходимо сформулировать цели и стратегии компании, а уже затем выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, которые будут способствовать выполнению целей предприятия. По утверждению Д. Нортона и Р. Каплана, «когда

работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, тогда стратегия станет поистине повседневной работой каждого».

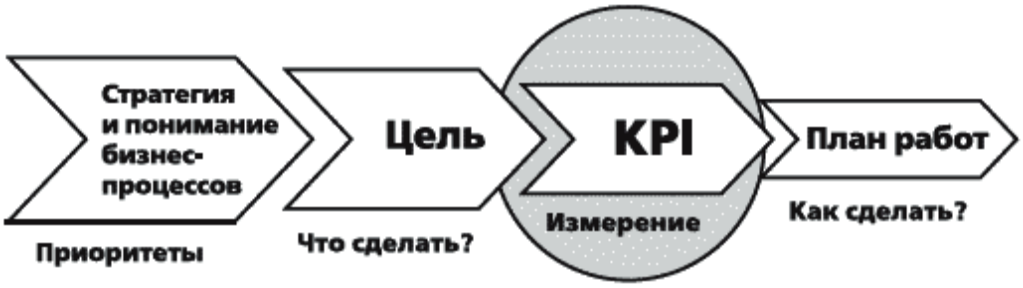

Рис. 2. Место системы KPI в структуре бизнес-процессов

Заключение. Таким образом, критериями эффективности системы материальной мотивации являются четко поставленные, достижимые цели и задачи для сотрудника компании; понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности; простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Библиографический список

1. Молодчик, А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. пособие для вузов / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 296 с.

2. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е.В. Евплова // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2. – С. 104–108.

К содержанию