

Стимулирование работы подразделений и работников предприятий посредством инструментов HR-маркетинга

Довгель Мария, доклад 6.04.2011 на научно-практической конференции студентов БГЭУ

Усложняющиеся условия и технологии современного производства требуют более результативных подходов к повышению эффективности общественного производства. Одним из путей к этому является создание высоких **мотиваций** работникам к заинтересованному творческому труду.

Термин «**мотивация**» происходит от латинского *moveo*, что означает «двигать, перемещать». Т.е, слово «мотивация» можно определить как «то, что вызывает движение». В широком смысле мотивацию можно рассматривать как побуждение к само-действию, т.е. динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность действовать ради общего блага и удовлетворения своих личных потребностей.

Существующая в нашей стране практика создания мотиваций для работников к труду сводится, в основном, лишь к совершенствованию форм оплаты труда, основанных на фиксированных тарифных ставках, должностных окладах и премиях. Не отрицая важности **зарплаты** как действенного **стимула** к наемному труду для наемных работников (**стимул** — от лат. *stimulus* — острая палка, которой погоняют скот), такой подход не всегда эффективен. Более того, он порой может дать и негативный результат. Например, введением премий и жёсткого спроса за прирост объемов производства можно побудить людей к увеличению темпов выпуска продукции. Будут расходованы ресурсы, начислена более высокая зарплата... Но если продукцию продать не удастся, то этим лишь загрузят склады предприятий.

Я убеждена, что мотивации в современных производственных отношениях должны иметь серьезную интеллектуальную и справедливую моральную основу.

Ознакомление с опытом зарубежных стран показывает, что мотивации к труду **везде относятся к числу проблем**. Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда приведены в таблице 1.

Таблица 1. Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда¹

Страна	Основные факторы мотиваций труда	Отличительные особенности мотиваций труда
Япония	Возраст, Стаж Результативность труда Профессиональное мастерство	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента

		Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Сильная социальная политика

Однако процессы, которые сейчас имеют место в этих странах, а именно: экономический кризис, манифестации и забастовки, недовольство людей политикой правительств — наглядно показывают, что в мотивациях работникам к труду в этих странах нужно что-то серьезно менять.

В настоящее время много говорят и пишут о новом подходе к работе с персоналом — о **human resources** (сокращенно **HR**)-маркетинге, имея в виду за этим, если сказать по-русски, *новый прием в управлении наемными человеческими ресурсами на предприятии*.

Вопрос ставится так, что **внутрифирменный маркетинг** (далее для сокращения — **ВФМ**) — это новая философия отношения нанимателей к работникам. В чем ее суть? Приведу несколько извлечений из ряда статей по HR-маркетингу.

Например, пишут, что HR-маркетинг — это новый, современный подход к формированию HR-систем. Он позволяет выстроить такие отношения, при котором специалист по управлению персоналом работает с персоналом с как клиентами, которым предприятие предоставляет важную рыночную услугу, а именно — работу по найму.

При этом возможные кандидаты к приему на работу в организацию и уволенные из организации работники рассматриваются как внешние клиенты, а нынешние работники рассматриваются как внутренние клиенты предприятия, уже приобретшие во временное пользование эту услугу.

Утверждается, что такой *клиентский подход* к работникам позволяет развернуть сервисную и инновационную составляющую в управлении персоналом под

стратегические и операционные задачи организации. И дает возможность максимально учитывать комплексность задач в управлении персоналом, совершенствовать организационную культуру, сферу бизнеса и стиль управления в компании.²

Есть и другой подход, при котором исходят из того, что у любого HR-менеджера всегда стоит две задачи, постоянно актуальные – это **подбор персонала и удержание сотрудников, уже работающих в компании**.

И хотя проблема удержания сотрудников в данный момент на фоне растущей в мире безработицы стоит не остро, утверждается, что хорошие специалисты, все равно, в конце-концов, уйдут из подобных компаний. И, как следствие, перед компанией станет задача по поиску персонала. А осложниться поиск может тем, что уволившись сотрудники станут рассказывать друзьям и потенциальным кандидатам на трудовые вакансии о том, как в этой компании плохо относятся к персоналу. Что создаст компании проблему с кадрами.³

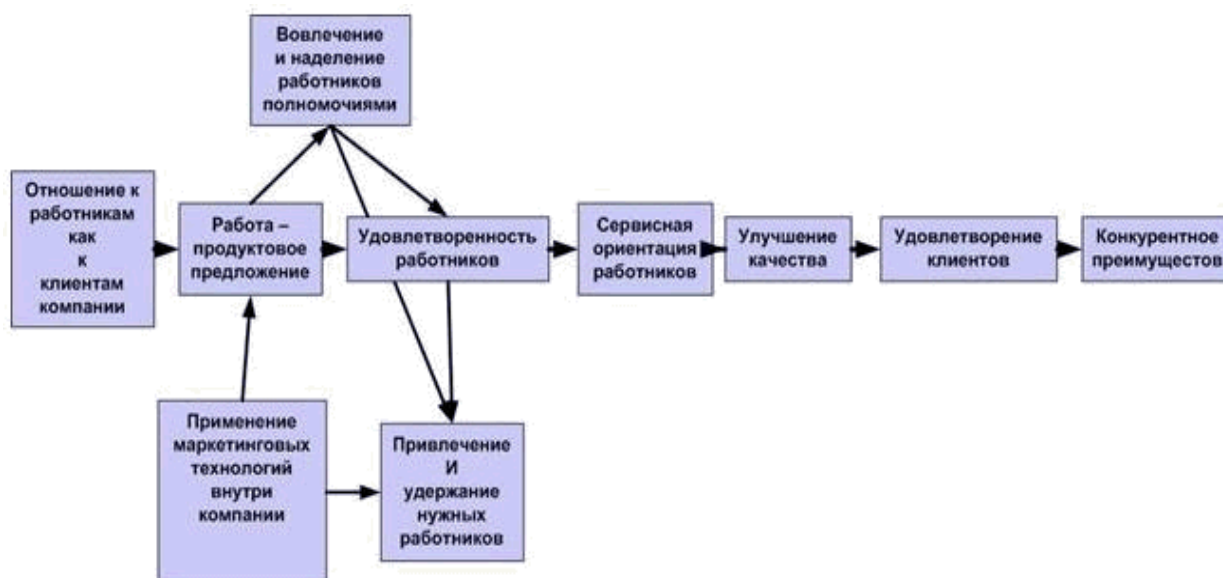
Известна модель ВФМ по Л. Берри

Ее суть — внутренний фокус. Вопрос ставится так, что работники образуют «первый» рынок компании, являются важнейшими ее клиентами. Их следует обслуживать также качественно, как и важнейших внешних клиентов – покупателей продукции. При формировании работы *как предложения работникам* — должны учитываться их потребности и прилагаться специальные усилия, чтобы сделать этот продукт привлекательным для данных клиентов, — *т.е для работников*.

И тогда, мол, отношение к персоналу компании, **как к клиентам**, изменит отношение работников к своей работе и к организации в целом. Что приведет к улучшению качества обслуживания ими также и внешних клиентов и, как следствие – к конкурентному преимуществу и успеху организации.

Важнейший момент этой модели — борьба за таланты. **Акцентируется, что компания должна приглашать на работу и удерживать лишь тех работников, которые реально способны быть эффективными в компании.**

Модель представлена на рисунке 1.



Известна также модель ВФМ К. Грэнрооса:

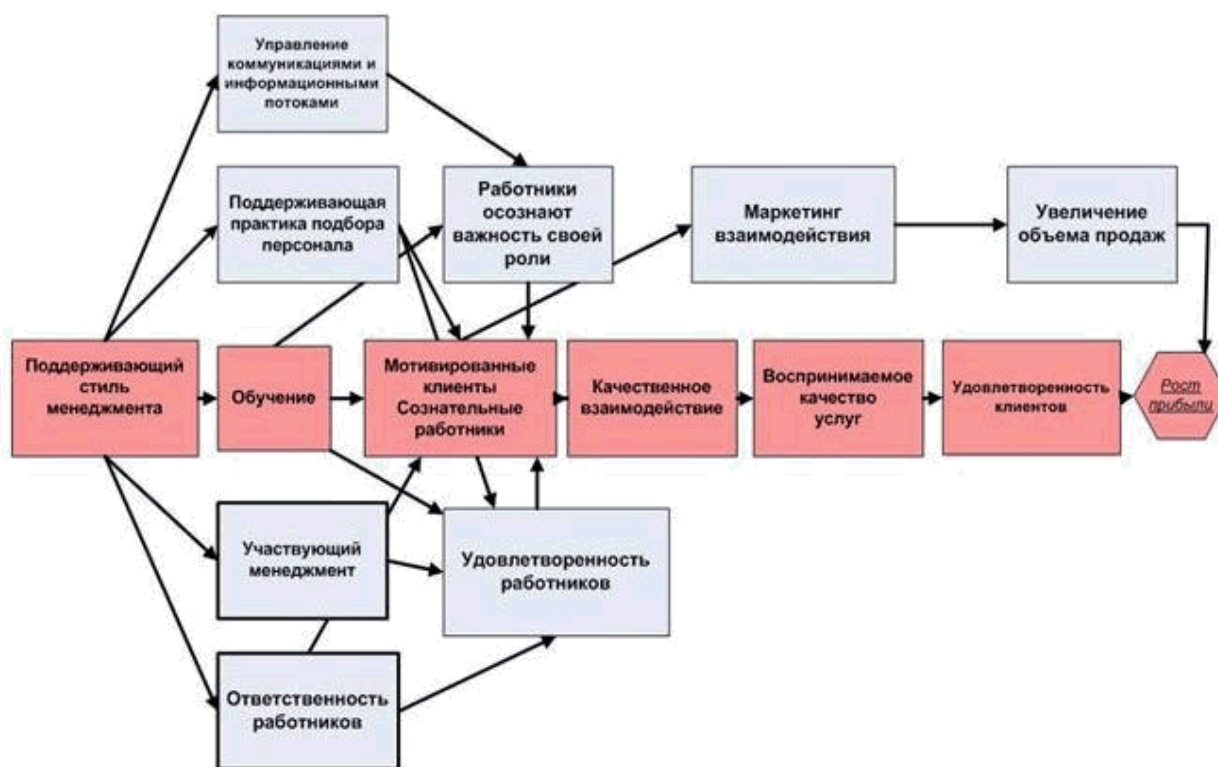
В его концепции работники компании также являются первичным рынком для всех инициатив фирмы, **но в том числе – уже и внешних маркетинговых программ.** Можно сказать, что ее суть — и внешний, и внутренний фокус.

Основное внимание **ВФМ**, по Грэнроосу, должно уделяться построению эффективных взаимоотношений **между людьми внутри организации на всех уровнях** для того чтобы новое мышление было создано внутри организации и разделялось всеми ее работниками. При этом сервис ориентированное и клиент ориентированное мышление должно быть направлено на создание и управление взаимоотношениями с внешними клиентами.

Модель по Грэнроосу обязательно включает в себя следующие 2 элемента:

1. управление **взглядами и поведением** работников;
2. управление коммуникацией и информацией.

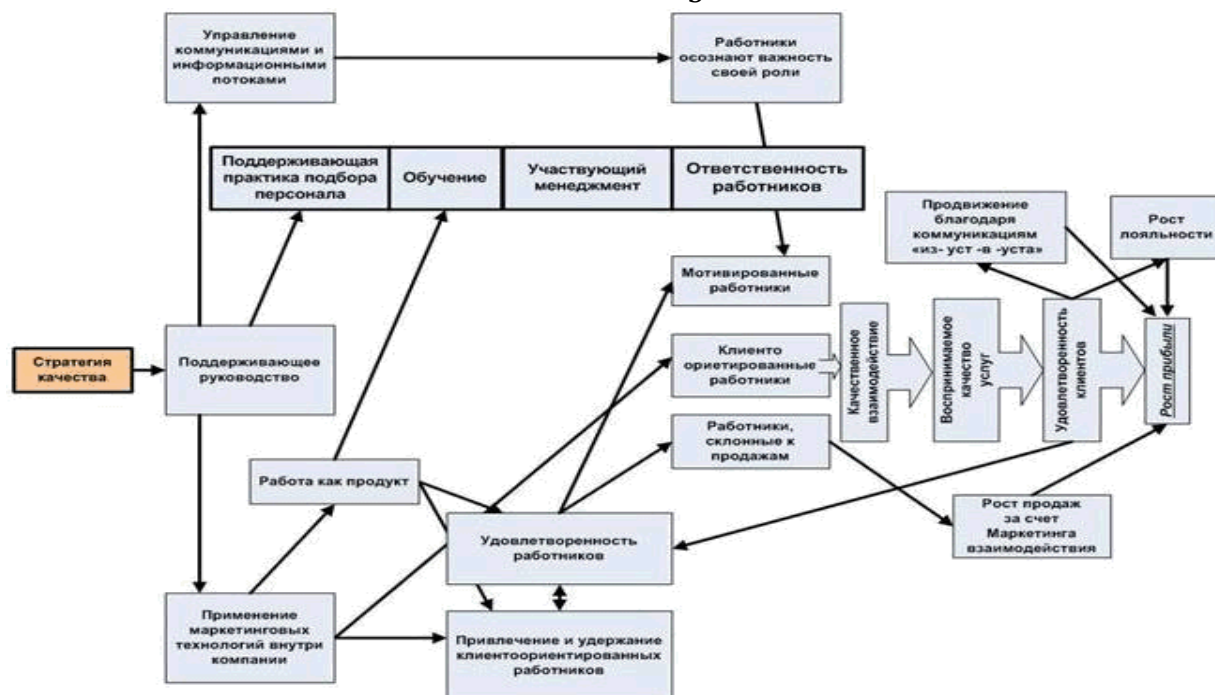
Эта модель представлена на рисунке 2



Коснусь еще и модели П. Ахмеда и М. Рафика: Стратегический внутрифирменный маркетинг

Они предложили модель на основе объединения и совершенствования моделей Берри и Грэнрооса.

Их модель представлена на рис. 3



Ахмед и Рафик также утверждают, что самым базовым продуктом организации является сама работа, предлагаемая работодателем. А потому, считают они, представление работы требует от работодателя **подавать ее на рынок как комплекс перспектив и выгод для работников, а не как бремя задач и обязанностей**, которые те должны будут выполнять. Работа, как и любой другой продукт, должна быть грамотно подана и выгодно продана работодателем на внешнем рынке кандидатов.

Работники, по мнению авторов, склонны преувеличивать свои психологические издержки, отсюда их сопротивление изменениям и нововведениям в организациях.

Фокус объединенной модели ВФМ Ахмеда-Рафика — четко внешний. Маркетинговая активность у них направлена на достижение целей организации и удовлетворение внешних клиентов. Внутрифирменная маркетинговая активность полностью подчиняется внешним целям организации, ибо успех внутреннего маркетинга, **как резонно считают авторы**, бессмысленен без успеха внешней маркетинговой деятельности компании.

Казалось бы, рассмотренные модели ВФМ могут с применяться в любой компании, но внутрифирменный маркетинг не получил широкого распространение в реальном бизнесе, лишь немногие организации применяют эту концепцию на практике.

В литературе основной проблемой, **тормозящей широкое проникновение ВФМ в бизнес среду**, называют отсутствие единой концепции и единого понимания сути ВФМ.

Но, на мой взгляд, **причина не в этом**. А в том, что все эти подходы и модели в работе с наемным персоналом, не устраняют, **и даже не ставят задачу** преодоления давно известных (еще со времени К. Маркса) таких классических противоречий в производственных отношениях, как: противоречие между общественным характером производства и частнокапиталистическим присвоением, между хозяином и наемным работником, при котором **все наемные работники ЕСТЕСТВЕННО И ОБОСНОВАННО относятся к своей компании (организации) и к результатам своего труда как к совершенно чужим для них**.

Представляется очевидным, что если другая организация предложит работнику, **воспитанному в таких производственных отношениях**, работу чуть лучше, **то он без колебаний** перейдет к конкуренту, как предложившему для него более выгодную товарную услугу.

Поэтому считаю, что для создания работникам (и в первую очередь руководителям предприятий, отделам маркетинга и коммерческих служб) должных мотиваций к повышению эффективности и развитию производства, инструменты **HR-маркетинга** должны получить принципиальное совершенствование. Нужно с помощью **HR-маркетинга** строить не товарные отношения собственника и наемных работников, а **СОЮЗ ТРУДА И КАПИТАЛА**, *с наибольшей выгодой для всех: как для собственников*, так и для работников, а также и для государства.

У нас в республике в 1990-2002 годы был накоплен уникальный опыт создания высоких мотиваций работникам путем участия их в прибыли и в собственности путем начисления им вкладов из прибыли (после налогов) с вложением в имущество предприятий, и выплаты дивидендов работникам по их вкладам.

Была создана **и 10 лет существовала** Ассоциация предприятий с долевой собственностью работников «Эконинвест», в которую входило более 100 предприятий, в том числе ПО: "Беларуськалий" и "Белмедпрепараты", "Белагропромэнерго"; ряд крупных заводов, Гомельское предприятие по транспорту нефти "Дружба", стройтрест «Белсантехмонтаж-2», автопредприятия, институт "Белгорхимпром", ряд сельских хозяйств, предприятия торговли, редакция газеты "Вечерний Минск" и многие другие.⁴

В годы развала и после развала СССР все эти предприятия добивались прибыли и заинтересованно развивали средства производства. Но этот опыт, как часто и все новое, что рождается без команды сверху, был не понят в стране, и был разрушен отнесением в налоговом и статистическом учете вкладов работников к начисляемой им заработной плате. **Для организаций** вклады обернулись взносами в фонд социальной защиты населения в размере 35% и 10процентами чернобыльского налога, **а для работников** — подходным налогом в размере порой даже превышающем размеры реально начисляемой работникам зарплаты. Этим системы новых мотиваций были остановлены в республике.

Но уже найдено решение, делающее совершенно неуязвимой данную модель мотиваций для работников к труду перед любой налоговой системой. Суть решения — ведение системы не в налогово-бухгалтерском, а в управленческом учете предприятий и профсоюзов. С начислением работникам не имущественных, а учетных вкладов в развитие предприятие **на основе персонального учета** создаваемого ими **прироста прибыли** в предприятии. По которым можно начислять и выплачивать работникам денежные премии из следующих приростов прибыли, в дополнение к зарплате, если эта прибыль будет создана работниками.

Система приемлема как оптимальный **вариант** для активизации и повышения эффективности работы предприятий всех видов и форм собственности, выгодный как для собственника, так и для работников. Она без каких-либо помех вписывается в законодательство любой страны. Все решается в рамках компетенции собственника, руководителей, трудовых коллективов и профсоюзов предприятий.

Суть подхода в следующем. Смотрите схему, рисунок - 4.



Рис. 4: Принципиальная модель РАЦИОНАЛЬНОЙ экономики ЛЮБОГО коммерческого предприятия, как ОДНОТИПНОГО элемента в системе общественного производства ЛЮБОЙ страны

Задача этой модели — направить путь **НАИЛУЧШЕЙ** для работника реализации личных интересов **по линии, выделенной на данной схеме красным цветом**. То есть, к росту объемов продаж, росту прибыли, часть из прироста которой распределяется с записью на учетные вклады работников. И **ГЛАВНОЕ**, к направлению этой прибыли, **с выгодой** для владельцев вкладов и для собственников, в фонд накопления и на развитие предприятия. На схеме этот фонд показан красным **цветом- ФН**.

Пропорционально накопленным вкладам выстраивается и рейтинг работников в предприятии, и распределяются премии, начисляемые из фонда потребления прибыли (на схеме он обозначен — **ФП**).

Для внедрения такой схемы нет нужды оказывать давление на людей. Нужна только некоторая учеба для работников и помощь им в организации хозрасчетного обособления подразделений во внутрифирменном хозрасчете.

Образованные работники начинают сразу понимать, где проходит **в их предприятии САМЫЙ ВЫГОДНЫЙ ЛИЧНО ДЛЯ НИХ И ИХ СЕМЬИ, ПУТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ИНТЕРЕСОВ В ПРЕДПРИЯТИИ**. Но это же **ОДНОВРЕМЕННО** и путь наибольшей выгоды для предприятия!

Внедрение такой системы целесообразно осуществлять постепенно, с подразделений, **увидевших свою выгоду и ЖЕЛАЮЩИХ** перейти на внутривладельческий хозрасчет.

См. следующую схему.

Рис. 5: СХЕМА ПОСТЕПЕННОГО ВНЕДРЕНИЯ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО РАСШИРЕНИЯ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО КОММЕРЧЕСКОГО ХОЗРАСЧЕТА В ПРЕДПРИЯТИИ



Например, вначале на внутрифирменный хозрасчет переходят отделы коммерческих служб, как наиболее влияющие на конечные итоги деятельности предприятия и на рост его прибыли. Вследствие дополнительных мотиваций работникам этих подразделений у предприятия возникает дополнительная прибыль. Работникам подразделений начисляются вклады с предприятия из заработанной прибыли, на вклады из дополнительной прибыли начисляются премии, как дивиденды, в дополнение к зарплате.

Глядя на эти отделы, работники других подразделений смогут **наглядно увидеть**, что те, кто уже перешел на хозрасчет и новую систему мотиваций, зарабатывают больше и в реальной зарплате и еще получают вклады, по которым тоже будут осуществляться начисления из прибыли.

Часть **возросшей прибыли** достается и собственнику, сверх того, что он получал без внедрения этой системы. Вследствие роста объемов производства и роста прибыли в бюджет государства поступают дополнительно налоги. Всем выгода.

Более эффективно работающие работник получают большую прибыль, у них и быстрее растут вклады. Если такой работник уволится с предприятия, он свои вклады утратит. Система резко снижает текучесть кадров.

Отдельным хозрасчетным подразделением в модели рассматривается администрация предприятия. Принципиально то, что все **не выделенные** на хозрасчет подразделения предприятия, считаются относящимися пока к хозрасчетному блоку администрации. Естественно, это сильно заинтересовывает администрацию к выделению всех подразделений на отдельный хозрасчет.

Выработаны четкие принципы, теоретически обоснованы и апробированы на реальной практике понятные для работников формулы для наглядно справедливого расчета вкладов и дивидендов.

Принципы белорусской HR-системы

(разработчик НЭП «ЭКОН», 2002 год)

1. Внутрихозяйственный хозрасчет подразделений. **Подразделения, которые не выделены на хозрасчет, относятся к хозрасчетному подразделению Администрации предприятия.**
2. Учет закрепленного за каждым хозрасчетным звеном основного (и оборотного) капитала предприятия на принципах участия капитала в прибыли хозрасчетного подразделения ($\alpha C \cdot t$) с учетом времени пользования.
3. Прибыль хозрасчетного подразделения **направляется только на развитие предприятия** с учетом вкладов работников в ее получение (учет записью на счетах в управленческом учете предприятия).
4. Прибыль работника, заработанная в подразделении и направленная на развитие **предприятия** образует его учетный **неимущественный вклад** (учитываемый в управленческом учете предприятия, который никак не может облагаться налогами), с правами и ответственностью владельцев, определяемых коллективным договором нанимателя и профсоюза. Цель начисления вкладов — создание высоких мотиваций работникам (в том числе руководителям и аппарату управления).
5. По вкладам работникам начисляются и выплачиваются дивиденды **из прибыли предприятия, получаемой в последующих оборотах производства предприятия**, размер которых определяется в зависимости от прироста и объема прибыли, а также и финансовых возможностей предприятия. Если нет прибыли у предприятия – нет никому и дивидендов.
6. Дивиденды по вкладам выплачиваются **ТОЛЬКО** из прибыли **предприятия** (а не хозрасчетного подразделения).
7. Работник несет материальную ответственность перед своим предприятием и своим хозрасчетным подразделением также и своим учетным вкладом.

Формулы для расчета доли каждого работника и каждого собственника в прибыли хозрасчетного подразделения, размера вкладов и дивидендов из чистой прибыли предприятия

$$P_{\text{работн.}} = \frac{P_{\text{хоз.подразд.}}}{\alpha \sum C \cdot t + \sum \beta T_i} \cdot \beta T_p;$$

$$P_{\text{собств.}} = \frac{P_{\text{хоз.подразд.}}}{\alpha \sum C \cdot t + \sum \beta T_i} \cdot \alpha C \cdot t ;$$

$$D_i = \frac{\Phi D_{\text{предприят.}}}{\alpha \sum C \cdot t} \cdot \alpha C_i \cdot t$$

Система проста и прозрачна. Возможности программно-компьютерных средств позволяют автоматизировать учет дополнительной прибыли, начисление учетных вкладов и премий, как дивидендов на них.

Кроме чисто экономической выгоды, модель предполагает также ряд и других мотиваций: голос в управлении предприятием, продвижение по службе, совершенствование структуры управления и т. д., чтобы дополнительно мотивировать устремления и действия людей.

Доклад закончен. Спасибо за внимание.

1. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда
http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html

2. Институт банковского дела АРБ, г. Москва. HR – маркетинг.
<http://bankir.ru/seminar/learning/personal/8776321>

3. Мурзаева А. HR и маркетинг – антикризисная синергия.
http://www.marketologi.ru/lib/murzaeva/hr_marketing.html

4 Довгель Е.С., Голубев С.Г., Твердохлеб В.А. Как работнику предприятия стать собственником. Практическое пособие для руководителей, главных специалистов, экономистов и бухгалтеров организаций по формированию долевой собственности работников. Минск. «Финансы и статистика, аудит», 1995, 144 стр.