**Технология мотивации и стимулирования работников в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия**

А. Агашкова

Управление кадровым потенциалом предприятия предполагает обеспечение соответствия сотрудников по своим ценностям и мотивам организационному контексту. Если задачам организации соответствуют только профессиональные компетенции работников, то успех вряд ли будет обеспечен – слишком много энергии придется затрачивать на устранение противоречий между потребностями предприятия и потребностями занятых на нем людей.

На организационный контекст существенное влияние оказывает стадия жизненного цикла, на которой находится предприятие.

Этапы организационного развития:

1.формирование;

2.рост;

3.стабилизация;

4.стагнация;

5.кризис («хаос»);

6.распад или реформирование.

Продолжительность и характеристики каждой стадии развития предприятия во многом зависят от рынка, специфики бизнеса, а также от личностей его собственников.

Чтобы определить на каком этапе развития находится ваше предприятие, можно проанализировать следующие аспекты:

во-первых, степень бюрократизации бизнес-процессов. Их высокая формализация свидетельствует о том, что предприятие находится либо на стадии «стабилизации», либо на этапе «старения». На ранних этапах развития процессы практически не стандартизированы – в этом пока нет жизненной необходимости, да и приоритетны другие аспекты – например, формирование клиентской базы, занятие доли рынка, создание «имиджа» предприятия и т.д.

во-вторых, отношение к клиенту. Более внимательное отношение к клиенту, как правило, характерно только для стадий «формирования» и «интенсивного роста». В дальнейшем предприятие вырабатывает набор жестких критериев отбора наиболее рентабельных и перспективных заказов для того, чтобы справиться с клиентским потоком.

Отметим и то, что предприятие необязательно последовательно проходит все этапы жизненного цикла. Нередко после этапа формирования, если бизнес-структура не смогла завоевать свою рыночную нишу, наступает стадия ликвидации. Другая распространенная ситуация – когда стабильно работающее предприятие открывает новые перспективные направления и переходит в стадию интенсивного роста.

Остановимся подробнее на практике формирования системы управления трудовой мотивацией сотрудников на различных этапах жизненного цикла предприятия.

**Стадия формирования**

Для большинства предприятий стадия формирования длится порядка полутора – двух лет с момента основания, прежде чем предприятие перейдет на этап интенсивного роста или спада. Невысокие объемы продаж и производства не позволяют предлагать сотрудникам высокий уровень окладов и весомый объем социальных гарантий. В это время предприятию важнее фокусировать свои ресурсы на развитие клиентской базы, завоевание доли рынка. И достижению этих целей лучше всего способствуют работники, которым комфортно в обстановке постоянных перемен, амбициозные, мотивированные на достижения и реализацию своего профессионального и личностного потенциала, которые любят решать сложные задачи.

Характерная черта этапа формирования – многофункциональность сотрудников. Как правило, на этом этапе каждый сотрудник помимо исполнения основных обязанностей решает множество смежных вопросов, зачастую выходящих за рамки должности. Такой подход к организации работы хорошо подходит сотрудникам, имеющим выраженную потребность в разнообразии, переменах, которые стремятся избежать рутины и скуки.

Несмотря на все бытовые сложности в этот период на предприятии царит особая атмосфера командного духа, люди сплочены и ориентированы на закрепление организации на рынке, готовы выполнять указания руководства и проявлять инициативу. Им не нужен пристальный контроль, они стараются на совесть. От работников не слышно: «Я не буду этого делать, это не мои обязанности» - все берутся за все, и директор разгружает машину с товаром рядом с продавцом. Нет четкой организационной структуры, строгого распределения ответственности и обязанностей, но зато какая свобода!

На этой стадии действительно нет смысла отвлекать финансы от развития предприятия на расширение фонда оплаты труда (исключение – могут составлять ключевые профессионалы), «правильно подобранные люди» (с учетом особенностей данного этапа) готовы работать «за идею» и «на перспективу». Сейчас для бизнеса гораздо эффективнее использовать инструменты управления трудовой мотивацией. К ним можно отнести:

предоставление работникам возможностей для достижений и получения нового опыта.

Этот инструмент реализуется через:

- постановку сотрудникам амбициозных задач - по сложности значительно превышающих те, которые они решали до этого, и которые требуют мобилизации сил и «рождения сильных решений»;

- поручение тех заданий, которые работники до этого не выполняли.

Получение нового опыта расценивается работниками как инвестиции в повышение своей стоимости на рынке труда. Этот прием позволяет удерживать на предприятии талантливых специалистов даже при большой загрузке и при невысоком уровне вознаграждения.

Для предприятий на этапе формирования больше всего подходят работники, уже накопившие определенный потенциал, но не имеющие достаточного практического опыта, и которые нацелены на профессиональную реализацию. Например, нередки случаи, когда главные бухгалтеры из крупных предприятий переходят на позиции заместителя директора по экономике и финансам в небольшие организации для приобретения нового опыта и расширения своей «зоны влияния». Эффективны могут быть и молодые специалисты – за счет их невысокой стоимости на рынке труда, большого желания получать опыт и готовые к большому объему работы. Однако, чтобы они принесли предприятию реальную пользу необходимо соответствующее руководство ими (постановка целей в формате SMART, поэтапное профессиональное развитие через постановку задач с последовательно возрастающем уровнем сложности и самостоятельности выполнения, а также подробной обратной связью о результатах их производственной деятельности), а также наличие опытных коллег, готовых поделиться профессиональными секретами и поддержать мудрым советом.

перспективы карьерного роста и продвижения по службе в ближайшие два-три года, связанные с будущим развитием предприятия - второй по значимости инструмент управления трудовой мотивацией на данном этапе. Работники не всегда могут осознавать наличие данных перспектив для них, поэтому им нужно регулярно обрисовывать горизонты их карьеры. Это помогает добиться порой фантастических результатов, правда если обещания через определенное время не материализуются, то у работников может возникнуть глубокое разочарование и провал в мотивации, вплоть до полной потери доверия нанимателю.

Веру сотрудников в то, что компания развивается и растет, и это сулит новые карьерные возможности, можно поддерживать через:

- встречи трудового коллектива с целью подведения итогов, на которых первые лица озвучивают успехи предприятия и обрисовывают горизонты организационного развития;

- встречи руководителей со своими подчиненными;

- через новостной блок на корпоративном сайте и/ или информационную доску в офисе, через регулярную электронную рассылку, корпоративную газету и т.д.

Важно только чтобы информация об успехах и перспективах развития предприятия была эмоционально окрашена, но при этом основывалась на реальных фактах, и чтобы был включен, как минимум, один канал личной передачи информации значимым для сотрудников человеком (фактическим лидером).

ответственность (например, возможность самому себе определять функции и задачи, а также контролировать их выполнение, возможность отвечать за работу других). Однако контроль по результату целесообразен только для тех сотрудников, которые уже завоевали «кредит доверия» - показали, что могут и хотят своевременно, в полном объеме и качественно выполнять поставленные задачи. Можно также привлекать работников к выработке показателей результативности их работы, к постановке задач и разработке планов деятельности. Стимулирование ответственностью также хорошо подходи и для работников, имеющих актуализированную потребность во власти – влиянии на события, людей;

сопричастность общему успеху и к результатам работы предприятия – люди любят успех и любят принадлежать к чему-то успешному. Поэтому руководителям стоит регулярно обращать внимание сотрудников на достижения предприятия (подразделений) и на роль сотрудников в них. Работников также целесообразно привлекать к принятию решений, формированию целей и стратегий, например, через проведение коллективных мозговых штурмов, рабочих групп, реализацию проектов, а также давать им возможность выходить с рацпредложениями по своему участку работы и по компании в целом. Преимуществом данного управленческого приема является и то, что он также не влечет существенных затрат и в то же время обеспечивает более лояльную позицию сотрудников и их вовлеченность в работу. То, в создании чего человек участвовал, он уже не будет отвергать;

признание – стимулирование у работника потребности быть значимым и нужным, чтобы его деятельность была полезна. Это достигается через подчеркивание работнику того факта, что он и его работа ценна предприятию, а самое главное – через внедрение его идей и разработок в производственный процесс.

Ощущение признания может усиливать публичная благодарность – например, вручение диплома за успехи на корпоративном собрании или статья в корпоративной газете, фото на «корпоративной доске почета», награждение значком, грамотой или медалями «за успехи» и т.д. Важно только, чтобы публично озвучиваемое достижение было действительно существенным в рамках предприятия или структурного подразделения, и всем были понятны критерии, по которым его оценивали. Иначе мотивация «публичным признанием» «обесценится».

Однако нужно отметить и тот факт, что инструменты управления трудовой мотивации не могут быть эффективными для одних и тех же сотрудников длительное время без подкрепления материальными стимулами. Предприятие либо должно все время обновлять штат, что не позволит ему достичь серьезных высот, или начать «подтягивать» уровень оплаты труда как минимум до среднерыночного уровня при первой появившейся возможности.

**Период интенсивного роста**

Этап интенсивного роста бизнеса характеризуется значительным увеличением объема продаж и длится в среднем от двух до трех лет. Отличительная особенность этого этапа - существенное увеличение нагрузки на сотрудников и, как следствие, часто ненормированный рабочий день. Несмотря на то, что в процессе интенсивного роста постоянно привлекаются новые сотрудники, штат персонала, как правило, минимизирован. Уход высокопрофессиональных сотрудников на этой стадии часто бывает критичным для предприятия, поскольку перераспределить выполняемые работы среди оставшегося персонала очень трудно. Структура компании часто меняется, отсутствуют устоявшиеся традиции. На этой стадии активно используют материальное стимулирование, а также продолжают опираться на инструменты управления трудовой мотивацией (приоритетны возможность карьерного роста и продвижения, а также профессиональное и личностное развитие).

В период роста предприятия обычно выплачивают работникам оклады выше рыночного уровня на 7-10%, выплата же премий жестко увязывается с результатами деятельности (например, зависит от объема продаж, количества привлеченных инвестиций, стоимости переработки одной тонны сырья, доходности услуг, количеством рекламаций от клиентов, доходностью рекламы, количества новых клиентов и т.д.). Удельный вес премии по результатам работы в вознаграждении обычно колеблется в размере от 30 до 70% от общего объема выплат в зависимости от специфики бизнеса и степени влияния должности на производственный результат.

На этапе интенсивного роста штат персонала представлен многопрофильными специалистами, востребованными рынком. В первую очередь талантливых профессионалов здесь привлекает масштаб задач, возможность реализовывать собственные проекты, новые идеи, так как на этом этапе предприятия часто готовы рисковать ради достижения амбициозных целей, а также неформальные взаимоотношения в коллективе и с руководителями.

Для того чтобы удерживать талантливых сотрудников и вдохновлять их на новые достижения вакантные позиции на данном этапе развития в первую очередь замещаются за счет существующего штата. В отличие от этапа становления, когда любые карьерные перспективы могут быть реализованы не ранее чем через три-четыре года, на стадии интенсивного роста высококвалифицированный работник в течение года может сменить несколько должностей.

На данном этапе также важно уделять значительное внимание профессиональному развитию и обучению сотрудников.

Серьезная проблема, возникающая на этой стадии – межличностные конфликты, провоцирующие уход из компании ключевых сотрудников. В основном конфликты возникают между персоналом с большим стажем работы и недавно нанятыми сотрудниками, так как новые работники пытаются построить свою карьеру, обращая внимание руководства на ошибки тех, кто давно работает на предприятии, не предлагая никакого решения взамен. Эта проблема может решаться путем проведения мероприятий по сплочению сотрудников (например, через проведение рабочих групп по методу обучение действием и выездных тематических семинаров, целью которых является создание «единого поля восприятия»; командообразующих тренингов, организацию корпоративных спортивных мероприятий и корпоративного театра т.д.).

Социальный пакет на этой стадии обычно представлен ограниченным набором составляющих, как правило, это – тот минимум, который гарантирует трудовое законодательство и оплата расходов на коммуникации (например, проезда и телефонных переговоров).

Этап стабилизации на рынке

Этап стабилизации на рынке в среднем длится до пяти лет. Отличительные особенности этой стадии развития: оптимальный штат с тенденцией к его неоправданному увеличению, формализация всех бизнес-процессов, узкая специализация персонала, а также в большинстве случаев нормированный рабочий день. Формализованные процедуры принятия управленческих решений позволяют максимально снизить влияние уровня профессиональной квалификации персонала на качество принимаемых решений. В свою очередь это позволяет избежать серьезных проблем, связанных с оттоком персонала, который на этой стадии развития предприятия, как правило, достаточно высок. На этапе стабилизации компании часто стремятся оптимизировать инвестиции в персонал, пересматривая ранее действовавшие системы материального стимулирования. На этой стадии система стимулирования обычно строится на поощрении производственных результатов, а также качества работы и выполнения заданных стандартов поведения.

Главной проблемой этой стадии обычно является превращение работы в выполнение рутинных действий, что существенно снижает возможность мотивации сотрудников за счет интересного содержания работы. Поэтому в этом периоде крайне необходимы механизмы компенсации недостатка мотивации у работников, например, внедрение института наставничества (как формы признания профессионализма работников), ввод в управление процедуры оценки эффективности деятельности – инструмента информирования сотрудников о степени успешности их деятельности.

В большинстве случаев предприятия решают вопрос сокращения затрат на оплату труда за счет снижения размера заработных плат и премий, принятых на стадии интенсивного роста, до уровня среднерыночного. Новые условия материального вознаграждения обычно действуют для вновь набираемого персонала. Учитывая то, что на этапе стабилизации достаточно высокая текучесть кадров и штат быстро обновляется, это позволяет сократить затраты на оплату труда сотрудников, одновременно удерживая ключевых специалистов. Общее снижение заработной платы на этапе стабилизации необходимо компенсировать увеличением объема предоставляемых социальных льгот и компенсаций. Чтобы социальный пакет был более действенным, его строят по следующим принципам: во-первых, его размер должен зависеть от ценности должности для предприятия – от степени ее влияния на производственный результат; во-вторых, используют принцип «кафетерия», суть которого в том, что, работники могут выбирать набор благ в рамках заданных сумм (например, таких как оплата обучения, возможность получения кредитов, медицинская страховка, абонемент в спорт-клуб и т. д.).

Размер финансирования мероприятий, направленных на улучшение корпоративного взаимодействия, сохраняется по сравнению с этапом интенсивного роста. Важно только, чтобы эти мероприятия были тщательно спланированы и направлены на решение конкретных задач (например, на повышение профессионального уровня группы сотрудников и обеспечение в ней «единого поля профессионального восприятия», на улучшение взаимодействия между подразделениями, которое выражается в сокращении скорости принятия и реализации решений, снижении количества непродуктивных конфликтов; с целью интеграции новых сотрудников в коллектив и т.д.).

На предприятиях, находящихся на этапе стабилизации, хорошо себя «чувствуют» работники, уже состоявшиеся в профессии и в жизни, которым уже не нужно ничего никому доказывать, и для которых работа – это всего лишь источник получения средств для комфортного существования и обеспечения жизнедеятельности семьи. Они нацелены на поддержание системы, выполнение четко очерченного круга задач, минимальный риск, стабильность. Их доминирующие потребности – безопасность, порядок, стабильность, могут присутствовать также и потребности в статусе (престиже), власти.

Обратная связь по результатам производственной деятельности (когда руководитель и подчиненный открыто обсуждают успешные моменты в работе и моменты, требующие доработки) удовлетворяет у работников потребность в безопасности – уменьшает неопределенность и служит ориентиром для дальнейшего развития. Кроме этого ощущение безопасности у сотрудников поддерживают такие инструменты управления, как формализованная кадровая политика, прописанные бизнес-процессы и процедуры, полный пакет локальных нормативных документов и т.д.

Работники, имеющие потребность в статусе идут за получением «кресла» (со всеми вытекающими привилегиями и статусными отличиями). Для них важно: наименование должности, наличие собственного кабинета, вхожести в клубные места и т.д.

Потребность во власти выражает естественную склонность людей к доминированию и превосходству, их желание держать все и всех под контролем, оказывать влияние на других, пользоваться авторитетом. Для таких людей комфортно занимать высокие должности с серьезным объемом полномочий и большим количеством подчиненных.

**Старение бизнеса (кризис)**

Если руководство предприятия не нашло новые рынки и перспективные направления развития, то за стадией стабилизации последует этап старения бизнеса, который в среднем может длиться от полутора до двух лет. Он характеризуется снижением объема продаж, повышением текучести кадров, бюрократизацией всех бизнес-процессов, а также жесткой ограниченностью доступных ресурсов. Старение – наиболее сложный этап жизненного цикла предприятия. Сотрудники могут интуитивно чувствовать проблемы в организации, что будет провоцировать отток персонала. На этой стадии основная задача управления – максимально сократить вложения в персонал и при этом удержать ключевых сотрудников – так называемый «золотой» фонд (критериями его формирования могут быть – результативность, степень влияния на бизнес-процессы, уровень развития компетенций, стаж работы на предприятии и др.). Поэтому в начале этапа старения постепенно сокращают штат, размер социального пакета и финансирования корпоративных мероприятий. Высвобождающиеся средства направляют на создание максимально привлекательных условий оплаты труда для ключевых сотрудников. Важно, чтобы уровень вознаграждения был по-прежнему связан с производственными результатами сотрудников.

Работа на предприятии, находящемся на стадии старения, связана с риском снижения стоимости специалиста на рынке труда – то, что работник остается в бизнесе, терпящем крах, может свидетельствовать о его неспособности найти более привлекательное место, и о его невысоких профессиональных компетенциях. Однако может свидетельствовать и об его умении быть лояльным и преданным, а также о способности работать в сложных условиях. Для удержания сотрудников «стареющие» предприятия могут активно использовать систему внутрифирменного кредитования («держать долгами») или опционные схемы (участие работников в капитале).

**Уход предприятия с рынка и его ликвидация.**

На данном этапе система стимулирования практически отсутствует – сотрудники получают только фиксированные оклады, в поощрении высокопроизводительной работы нет смысла.

Чтобы определить ведущие мотивы сотрудника, можно воспользоваться такими инструментами диагностики, как:

- структурированное интервью (с комбинацией прямых и проективных вопросов, техникой S.T.A.R.);

- психодиагностика при помощи тестовых методик;

- опросники.

- кейсы.

В приложении дан тест на определение трудовых мотивов работников. Он достаточно прост в использовании, но имеет и недостатки – возможность социально приемлемых ответов. Поэтому желательно использовать его в комплексе с другими методиками.