

## УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА БАЗЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

В статье рассматривается связь системы мотивации с лояльностью персонала и эффективностью работы организации. Доказывается важность системного подхода в управлении персоналом.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление, системный подход, развитие, персонал, мотивация, потребности личности, карьера



**Гордейко Сергей Геннадьевич** — к. т. н., независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)

Статья, которую автор сегодня предлагает вниманию читателей, продолжает начатую им в работе «Системный подход к управлению розничным бизнесом в коммерческом банке» тему применения системного подхода к различным аспектам управления организациями [3]. Основной целью статьи является формулировка постулатов, определяющих управление персоналом.

*Первый постулат* заключается в том, что лояльность является главной целью управления персоналом и все мероприятия в этой области должны способствовать ее росту. Под лояльностью персонала понимается готовность сотрудников разделять миссию и ценности компании и формировать свои личные цели и задачи в соответствии с ними.

Вопросы управления мотивацией будут рассмотрены в следующей последовательности:

- особенности современного бизнеса и роль персонала;
- мотивация личности;
- мотивация работника;
- мотивация коллектива;

- влияние персонала на достижение стратегических целей организации;
- системный подход к мотивации.

## ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА И РОЛЬ ПЕРСОНАЛА

Отметим некоторые ключевые факторы, влияющие на современный бизнес<sup>1</sup>:

- рост влияния социальных сетей на персонал и на клиентов, резко повышающий скорость распространения информации и усложняющий управление ей;
- перманентное состояние экономического кризиса, затрудняющее стратегическое планирование развития бизнеса;
- непрерывное развитие технологий, из-за которого затраты на поддержание рыночного уровня продукта постоянно увеличиваются;
- формирование рынка покупателя с большим количеством конкурирующих предложений и активной защитой прав потребителя.

Все эти факторы влекут за собой определенные затраты, которые могут повлиять на экономическую эффективность предприятия.

Для успешной работы на рынке недостаточно активно продавать хороший продукт. Конкуренция и высокая интенсивность обмена информацией между клиентами повышают требования к качеству услуг и сопутствующему сервису. Чтобы продлить период взаимодействия клиента и организации, предоставляющей услуги, необходимо обеспечить потребителям индивидуальный подход и положительные эмоции от встречи с компанией: добиться сколько-нибудь заметного преимущества перед конкурентами только за счет основного предложения становится все труднее. Таким образом, мы можем говорить о клиентоцентричности современного бизнеса (рис. 1).

Качество обслуживания напрямую связано с лояльностью персонала — об этом подробно рассказано в статье автора «Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем» [2]. Однако эффективность компании определяется не только этим фактором. В связи с этим автор выдвигает *второй постулат*: устойчивое и эффективное развитие организации базируется на взаимной лояльности персонала, клиентов и организации (рис. 2).

Из двух приведенных постулатов следует, что для эффективного управления эффективностью организации необходимо обеспечить лояльность ее персонала. О том, как это сделать, мы поговорим в следующих разделах.

## МОТИВАЦИЯ ЛИЧНОСТИ

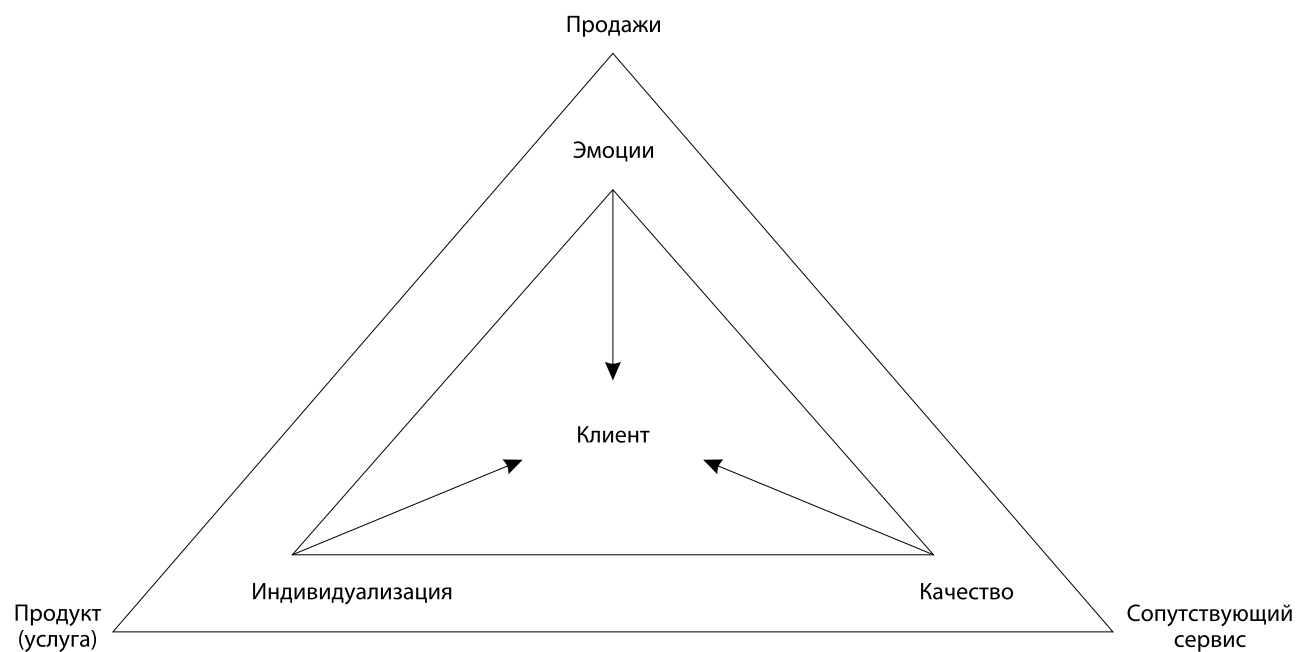
С момента выхода первого издания книги А. Маслоу «Мотивация и личность» прошло уже 60 лет. Тем не менее выделенные в ней потребности личности до сих пор лежат в основе всех эффективных систем мотивации. В рамках данной статьи нам понадобятся несколько тезисов, которые он сформулировал в данной работе:

- мотивация непрерывна, она не прекращается и является почти универсальной характеристикой практически любого состояния организма;
- удовлетворенная потребность уходит на задний план и появляется новая мотивация, более высокого уровня;
- новые интересы и ценности изменяют когнитивные способности;
- удовлетворение когнитивных потребностей увеличивает креативность и готовность к новизне, уменьшает консерватизм [7].

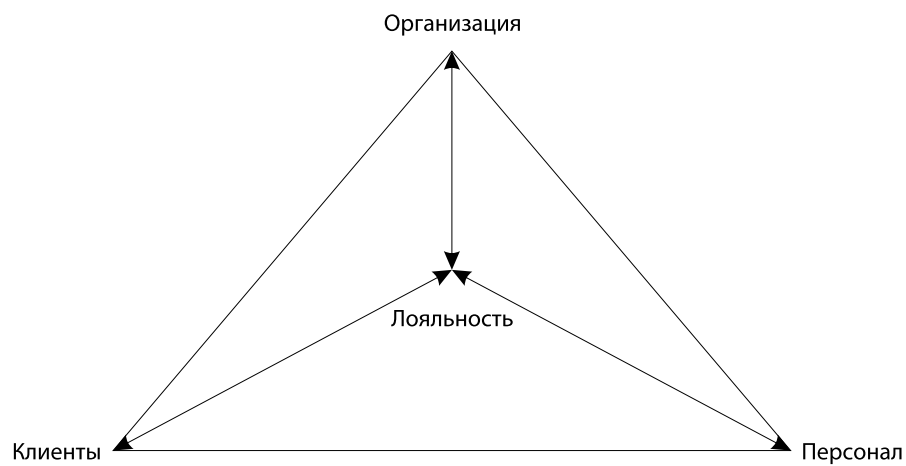
Обычно иерархию потребностей Маслоу изображают в виде пирамиды, однако автор разработал свой вариант ее представления, который,

<sup>1</sup> Читатели, знакомые с предыдущими статьями автора [2–3], знают, что свои концепции он обычно раскрывает на примере бизнеса банковских услуг. Однако положения данной статьи, также сформулированные во многом благодаря анализу этой отрасли, выходят за ее рамки и могут быть распространены практически на все сферы бизнеса. — *Прим. авт.*

**Рис. 1.** Клиентоцентричность как главный объединяющий элемент предприятия



**Рис. 2.** Лояльность как основа эффективного развития организации



как ему кажется, больше отвечает интересам данной статьи (рис. 3).

Потребности высоких уровней появляются только в том случае, если удовлетворены базовые. Таким образом, важной задачей управления персоналом является выполнение этого условия и поддержание стремления своих сотрудников к личностному развитию.

### МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКА

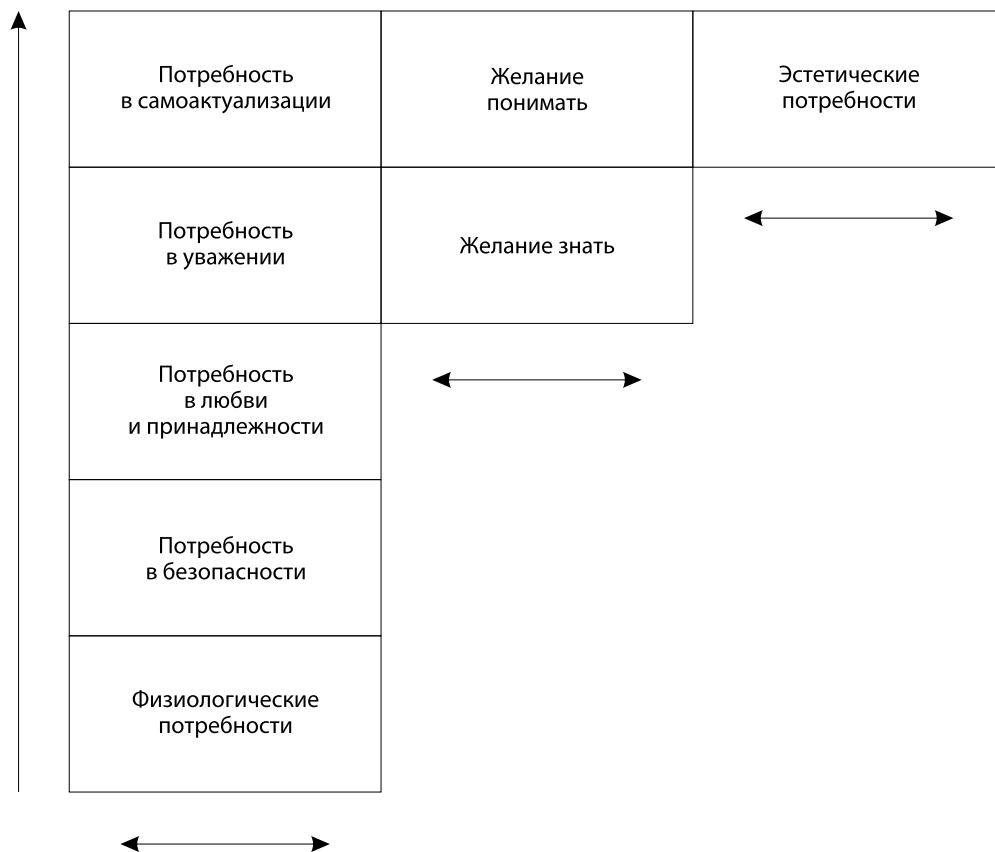
В момент, когда человек приступает к работе в определенной организации, начинается процесс

сближения его интересов и интересов этой организации. В идеале оба должны получить то, к чему стремятся: работник — удовлетворение своих потребностей, а организация — повышение эффективности своей деятельности.

Существует комплекс факторов, которые могут повлиять на удовлетворенность работников своим положением и эффективность их труда. Ф. Герцберг с соавторами в книге «Мотивация к работе» [13] разделяет их на две группы.

Первая группа — гигиенические факторы. Когда их уровень опускается ниже приемлемого, у сотрудников возникает неудовлетворенность работой, однако, если он доведен до этой отметки,

Рис. 3. Потребности личности по А. Маслоу



дальнейшее повышение в мотивационном плане бессмысленно. К этой группе относятся:

- характеристики линейного руководства;
- отношения в рабочем коллективе;
- условия труда;
- заработная плата;
- общая политика компании и стиль управления;

- надежность и стабильность работы;
- программы льгот для работников.

Особо следует выделить такой фактор, как заработная плата. К.В. Харский в своей статье «Эффективное вознаграждение менеджера по продажам» отмечает существование обратно пропорциональной зависимости между корпоративной культурой и величиной заработной платы. Иными словами, если в коллективе сложилась неблагоприятная обстановка, это следует компенсировать повышением материального вознаграждения. Кроме того, он утверждает, что сам по себе размер оплаты труда не является мотивирующим фактором, т.к. работники быстро привыкают к нему и воспринимают как что-то само собой разумеющееся [12].

Вторая группа, выделенная в книге «Мотивация к работе», — мотивирующие факторы. Именно они способствуют позитивному отношению сотрудников к своей деятельности, поскольку позволяют удовлетворить их потребность в самоактуализации. К этой группе относятся:

- достижения, получаемые в результате трудовой деятельности;
- признание достижений начальством в явной форме;
- высокая оценка клиентов;
- зона ответственности (возможность самоорганизации, право на прямое общение с клиентом, возможность управления ресурсами, право лично подписывать документы);
- продвижение по служебной лестнице и профессиональный рост [13].

На рис. 4–5 показана связь между значениями гигиенических и мотивационных факторов и эффективность организации относительно базового

уровня, определяемого общей политикой компании и стилем управления.

Высшая цель любого человека — реализация в качестве творческой уникальной индивидуальности в соответствии с внутренним потенциалом в рамках реальных возможностей. Нам свойственно искать способы самореализации во всех сферах своей жизни, а работа — одна из наиболее важных ее областей. Чем лучше работники могут выразить себя через профессиональную деятельность, тем выше их лояльность к работодателю.

В работе В. Зигерта и Л. Ланг «Руководить без конфликтов» сформулированы следующие принципы положительной мотивации.

- Сотрудник должен быть знаком с успехом. Для этого необходимо вместе с ним формулировать цели, в достижении которых он заинтересован.

- Сотрудник должен иметь возможность узнать себя в результатах своего труда, выразить себя в труде.

- Сотрудник должен ощущать свою значимость [5].

## МОТИВАЦИЯ КОЛЛЕКТИВА

В современном бизнесе успех организации и индивидуальные результаты ее персонала во многом зависят от эффективности составляющих ее групп. Поэтому при разработке системы мотивации необходимо учитывать интересы не только отдельных сотрудников, но и рабочих коллективов. Для этого руководителям потребуется определенный уровень знания групповой психологии.

В. Зигерт и Л. Ланг предлагают следующие рекомендации по стимулированию групп:

- помогите группе испытать общий успех;
- укрепите доверие членов группы друг к другу, и прежде всего к лидеру;
- культивируйте чувство принадлежности к группе, активно привлекайте членов группы к общим мероприятиям;

Рис. 4. Влияние гигиенических факторов на эффективность организации

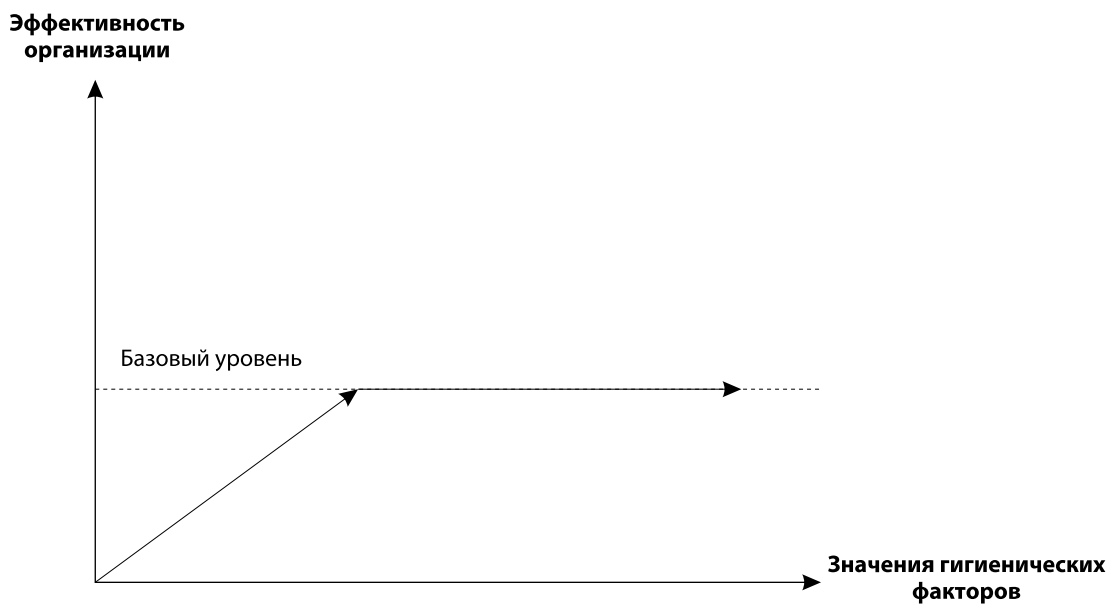
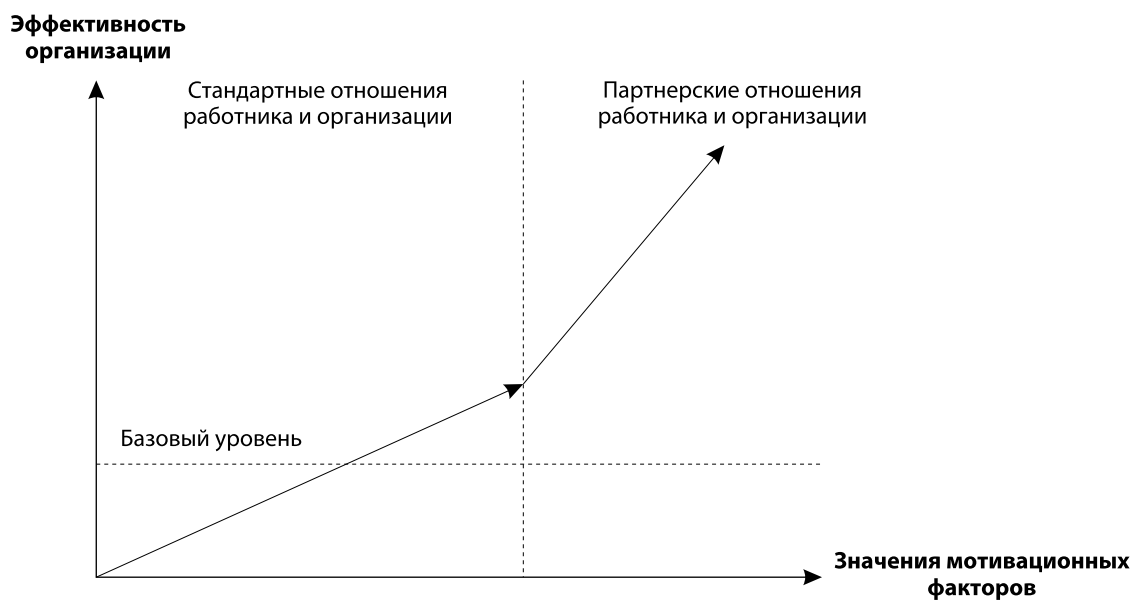


Рис. 5. Влияние мотивационных факторов на эффективность организации



■ позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и считалась престижной;

■ поддерживайте веру сотрудников в реальность стоящих перед группой целей [5].

Индивидуальные и групповые стимулы взаимодействуют сложным способом (рис. 6).

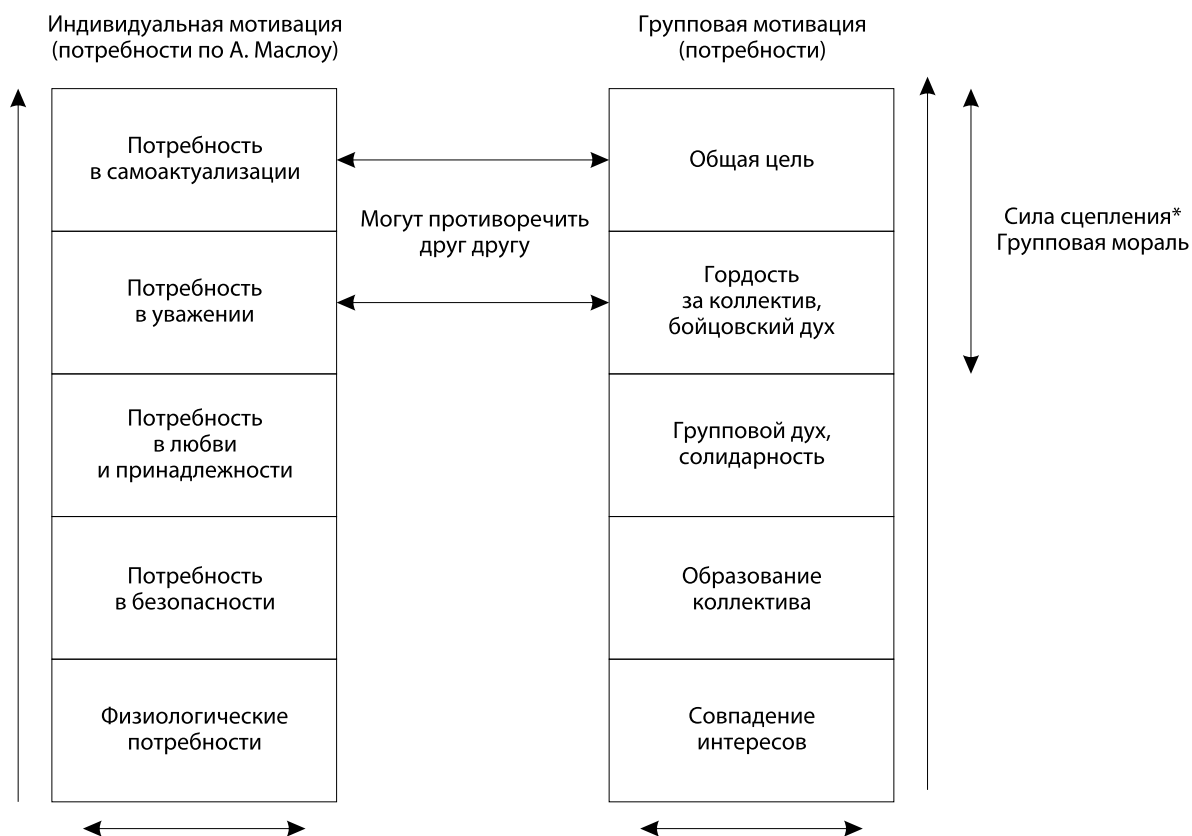
В. Зигерт и Л. Ланг предложили схему, показывающую, из чего складывается общий результат, достигнутый группой (рис. 7). Она наглядно

иллюстрирует, как важно учитывать одновременно и индивидуальные, и коллективные интересы персонала.

## ВЛИЯНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Настало время сформулировать постулаты, связывающие персонал с эффективностью

**Рис. 6.** Взаимодействие индивидуальных и групповых стимулов

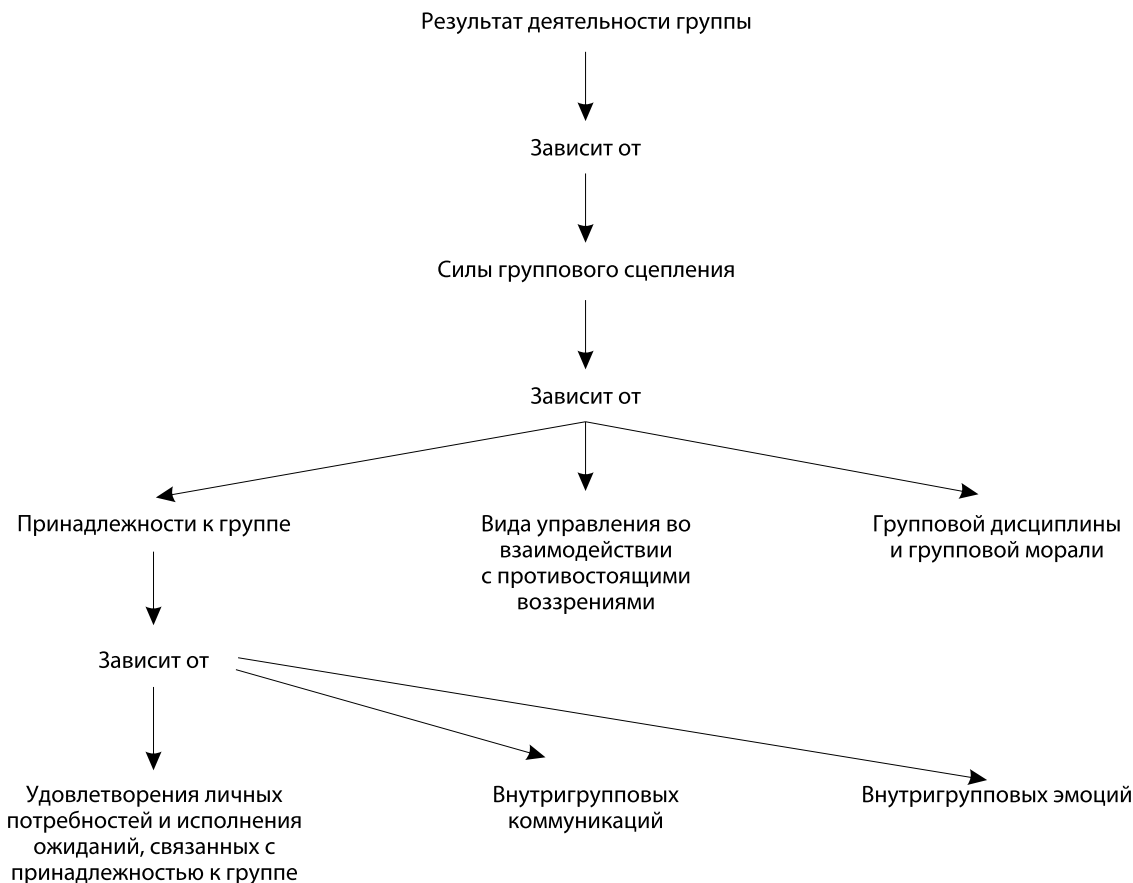


\* Речь идет об укреплении группы до такого состояния, когда она из набора людей становится единым неделимым коллективом. Сцепление группы возможно, только когда удовлетворены потребности первых уровней.

Примечание: горизонтальные и вертикальные стрелки указывают на изменчивость структуры потребностей: в разные периоды времени некоторые из них увеличиваются, а некоторые — уменьшаются.

Источник: [5].

**Рис. 7.** Факторы, влияющие на результат деятельности группы



Источник: [5].

предприятия. *Третий постулат:* успех предприятия зависит от соответствия корпоративной культуры миссии предприятия и обеспечивающим ее целям и задачам. *Четвертый постулат:* успех предприятия зависит от соответствия системы мотивации стратегии предприятия.

Постулаты сформулированы в соответствии с принципами системного подхода, который позволяет представить предприятие как систему элементов, объединенных общей целью, причем корпоративная культура и мотивация являются полноправными частями этой системы. Корпоративная культура не случайно объединена с мотивацией,

ведь именно она во многих случаях является инструментом для стимулирования работников к новым достижениям. С ее помощью удовлетворяются потребности персонала в уважении, любви и принадлежности.

Приведем несколько известных примеров, когда успех предприятия во многом был обусловлен эффективной корпоративной культурой.

*Пример 1.* В период постоянного роста в 1970–1980 гг. в компании IBM сложилась культура непрерывного и интенсивного развития. Она базировалась на принципах:



- уважения к личности;
- пожизненной занятости;
- единого статуса для всех сотрудников (одинаковые социально-бытовые и производственные условия) [8].

На предприятии была разработана система обучения и карьерного роста. Профессиональный рост сотрудников обеспечивался за счет следующих инструментов.

- Система аттестаций и собеседований (САС). Деятельность каждого работника раз в год оценивалась с точки зрения достижения целей, поставленных перед ним в ходе предыдущих сессий. В соответствии с этой оценкой пересматривался и уровень заработной платы.

- Система уровней. Каждому работнику присваивался уровень: двузначное число, где первая цифра обозначала номер подразделения, а вторая — квалификацию работника. Работники должны были стремиться повышать эту цифру, т.к. она напрямую влияла на уровень заработной платы.

- Система нематериальных стимулов, направленных на удовлетворение потребности в самоутверждении. К примеру, торговые агенты, чья работа была безупречна, получали членство в специальном «Клубе 100%».

Таким образом, затраты на персонал рассматривались в IBM как особая форма инвестиций. Это и позволило ей длительное время занимать лидирующие позиции.

*Пример 2.* Интернет-магазин Zappos добился коммерческого успеха и стал широко известен благодаря особой корпоративной культуре. Его миссию можно сформулировать следующим образом: работать в семье Zappos и доставлять людям счастье. В поддержку миссии сформулирован ряд тезисов, которые активно воплощаются в жизнь.

- Вместо того чтобы размышлять о проблеме готовности новых сотрудников к работе, необходимо найти решения, которые помогут им добиться успеха.

- Чтобы планировать прогресс сотрудников, необходимо знать, какие навыки, знания, умения и поведение нужны, чтобы развиваться в компании.

- Сотрудников в меньшей степени мотивирует компенсация, чем признание, искренний интерес к их устремлениям и осмысленность труда.

- Надо думать об интеграции работы и жизни, а не об их балансе.

- Постановка и достижение целей формирует ощущение самоэффективности, способствующее личным и профессиональным успехам.

- Эффективные руководители помогают сотрудникам тянуться вверх и стремиться к постоянному развитию и обучению.

- Обучение призвано решить два основных вопроса: сделать подразделения и руководителей сильнее и укрепить корпоративную культуру.

Важность корпоративной культуры в Zappos выражается еще и в том, что из 25 часов, отведенных на базовую программу обучения, три часа посвящены введению в финансовую отчетность, а остальное время — культуре компании и коммуникациям [9].

*Пример 3.* В Umpqua, который за 20 лет из небольшого банка американской глубинки превратился в финансовую организацию регионального значения, главная идея сформулирована так: «Мы называем себя лучшим банком в мире. Может, это звучит несколько наивно, но мы в самом деле в это верим, причем очень страстно» [4].

В банке считают, что необходимо прилагать все усилия, чтобы не только контролировать сотрудников, но и вселять в них чувство гордости за себя, за коллег и компанию. Для корпоративной культуры банка характерна не совсем привычная в финансовой отрасли открытость: фотографии, электронные адреса и телефоны многих его сотрудников находятся в общем доступе. Кроме того, в банке стремятся помочь клиентам не только в финансовых вопросах, но и во многих других аспектах, зачастую не связанных с основной деятельностью. Так, в офисах банка можно выпить кофе, собраться с друзьями и даже заняться вязанием.

К сожалению, корпоративная культура на российских предприятиях не играет такой роли, как в Западной Европе и в США. Предпринимательство в нашей стране развивалось с перерывами

на борьбу с кризисами и дефолтами, и сознательно формировать сильную корпоративную культуру у многих просто не было времени. Очень распространены случаи, когда она расходится с установками руководства.

Приведем определение организационной культуры, которое было сформулировано Е.П. Истоминым и А.Г. Соколовым в книге «Теория организации: системный подход». Организационная культура — это система разделяемых коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующие стереотипы поведения людей в сфере трудовой деятельности. Компоненты организационной культуры включают в себя:

- ценностно-смысловой компонент: этика, психология;
- символичный компонент: язык, атрибуты, ритуалы, мифология, дизайн;
- поведенческий компонент: психологический, статусно-ролевое поведение [6].

В многократно переизданной книге американских авторов «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа» наглядно показано, что корпоративная культура — это ключ к эффективной реализации бизнес-стратегии. Практический интерес представляют советы и замечания авторов по созданию такой культуры.

1. Прочная и согласованная со стратегией культура — мощный инструмент успешной стратегии.

2. Сильная культура способствует реализации стратегии, если согласуется с ней, и препятствует ее реализации при отсутствии такой согласованности.

3. Слабая культура оказывает недостаточную поддержку стратегии или не оказывает ее вообще.

4. В компании с сильной культурой система ценностей и нормы поведения укоренены столь глубоко, что их нельзя игнорировать.

5. Компании с сильной культурой характеризуются: наличием сильного лидера, приверженностью компании традициям, искренней заботой о благополучии клиентов, работников, акционеров.

6. Культуру компании, не соответствующую стратегии, необходимо не откладывая изменить.

7. После изменения культуры подбор кадров осуществляется в соответствии с новой культурой.

8. В быстро меняющейся внешней среде ценным конкурентным активом, а иногда и прямой необходимостью становится адаптивная культура. В адаптивных культурах члены организации не сомневаются, что организация справится с любыми угрозами и сможет реализовывать любые возможности; они готовы к риску, не боятся экспериментов, нововведений, изменения стратегии и методов работы и готовы к переменам, когда того требуют интересы клиентов, работников, акционеров, поставщиков и общественности [11].

Важную роль корпоративной культуры для реализации стратегии можно объяснить следующими ее характеристиками:

- обеспечивает поддержку стратегии компании;
- позволяет работникам компании разделить успех реализации стратегии;
- способствует удовлетворению потребностей групп и мотивирует их на эффективную работу и коммуникации;
- дает дополнительные рычаги управления руководству компании, т.к. обеспечивает определенный порядок среди персонала.

В уже упомянутом пособии по стратегическому менеджменту «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа» приведены подробные рекомендации по разработке систем поощрения для поддержки стратегии.

■ Работники должны понимать, что благосостояние организации целиком и полностью зависит от их работы и что каждый из них выигрывает от хорошей реализации стратегии и полного удовлетворения клиентов. Система поощрений должна быть направлена на достижение этого понимания.

■ Одна из главных задач менеджмента при реализации стратегии заключается в применении таких методов мотивации, которые создают у работников искреннюю приверженность целям

компании и желание достичь запланированных результатов [11].

В табл. 1 сведены элементы мотивации, приводимые авторами труда «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа».

Стимулы, приведенные в табл. 1, направлены скорее на достижение работниками новых амбициозных целей, чем на поддержание ими стабильного качества работы. Это обусловлено фактом, что стратегия — это развитие, а не работа в рамках годового производственного плана, т.е. ее выполнение требует от персонала особых усилий.

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ

До сих пор мы рассматривали вопросы мотивации с точки зрения организации. Между тем лояльность представляет собой совпадение целей организации и работника, как стратегических, так и повседневных. Как было образно замечено В. Зигертом и Л. Ланг в книге «Руководить без конфликтов», «одни говорят: мотивация —

это та же манипуляция. Однако при этом удовлетворяются потребности одной стороны, а тот, кем манипулируют, остается без внимания. Критерий оптимальной мотивации состоит в том, что в результате обе стороны оказываются удовлетворенными» [5].

Далее будет описан подход к построению комплексной системы мотивации персонала, в которой управление персоналом приравнивается к управлению мотивацией, понимаемой в широком смысле слова. В результате построения такой системы должны одновременно удовлетворяться интересы работников и организации.

Системный подход к мотивации заключается в рассмотрении ее элементов как взаимосвязанных и направленных на достижение лояльности персонала. С точки зрения организации целью предлагаемой системы должно быть образование устойчивого треугольника «мотивация персонала — лояльность персонала — эффективность организации».

Система в данной статье трактуется в соответствии с классическим определением академика

**Таблица 1.** Стимулы для поддержки стратегии

Разновидности стимулов	Стимулы
Материальные стимулы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Повышение зарплаты</li> <li>■ Премии</li> <li>■ Право на приобретение акций компании</li> <li>■ Пакеты пенсионного обеспечения</li> </ul>
Нематериальные стимулы	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Похвала (конструктивная критика)</li> <li>■ Упоминание фамилий отличившихся на собраниях</li> <li>■ Гарантии сохранения рабочего места</li> <li>■ Стимулирующие поручения</li> <li>■ Перевод на новое место работы</li> <li>■ Ослабление (усиление) контроля</li> <li>■ Расширение (сужение) свободы принятия решений</li> <li>■ Быстрое продвижение по службе (понижение в должности)</li> <li>■ Предложение более интересной работы, дающей большее личное удовлетворение</li> <li>■ Установление более высоких норм, льстящих самолюбию</li> <li>■ Создание доброжелательной трудовой атмосферы</li> <li>■ Признание со стороны коллег</li> <li>■ Почет и уважение</li> </ul>

Источник: [11].

П.К. Анохина: «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата» [1]. Для подсистемы мотивации таким фокусированным полезным результатом является лояльность.

Основная ответственность за соответствие программы мотивации целям организации лежит на высшем руководстве и акционерах, которые обладают полномочиями в области текущего и стратегического управления человеческими ресурсами. Непрерывное управление комплексной программой мотивации осуществляется специальным подразделением, которое может называться по-разному: от отдела кадров до управления развитием персонала, однако автор предпочитает название «управление кадровой политики».

Обязательными условиями работоспособности комплексной системы мотивации являются:

- строгое выполнение управлением кадровой политики поставленных задач без корректировки с целью облегчения своей работы;
- четкость задач, которые ставят руководство организации и акционеры;
- наличие системы обратной связи от персонала;
- постоянное участие высшего руководства в вопросах построения и работы системы мотивации.

Укрупненно управленческий контур программы представлен на рис. 8.

В рамках контроля над удовлетворенностью персонала измеряется степень его лояльности. Автор предлагает использовать для этого методику NPS (Net Promoter Score — индекс чистой поддержки), которая подробно описана в монографии Ф. Райхельда и Р. Марки «Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь» [10]. В данном случае оптимальным будет вариант методики, при котором главным вопросом является следующий: «Оцените по шкале от 0 до 10, насколько вероятно, что Вы порекомендуете нас

как работодателя другу, знакомому, коллеге?» Кроме того, для построения обратной связи и определения необходимых корректировок программы мотивации следует задать работникам дополнительные вопросы по темам:

- обеспечения надлежащих условий труда и внутренних коммуникаций (проверка гигиенических факторов);
- степени понимания и поддержки персоналом целей и задач организации;
- степени удовлетворенности персонала индивидуальной мотивацией;
- степени понимания и принятия персоналом корпоративной культуры.

Непрерывный контроль за воздействием программы на персонал повышает устойчивость обозначенного выше треугольника «мотивация персонала — лояльность персонала — эффективность организации», на вершине которого завершается путь от эксплуатации персонала к гармонии в компании. Взаимодействие внутри треугольника представлено на рис. 9.

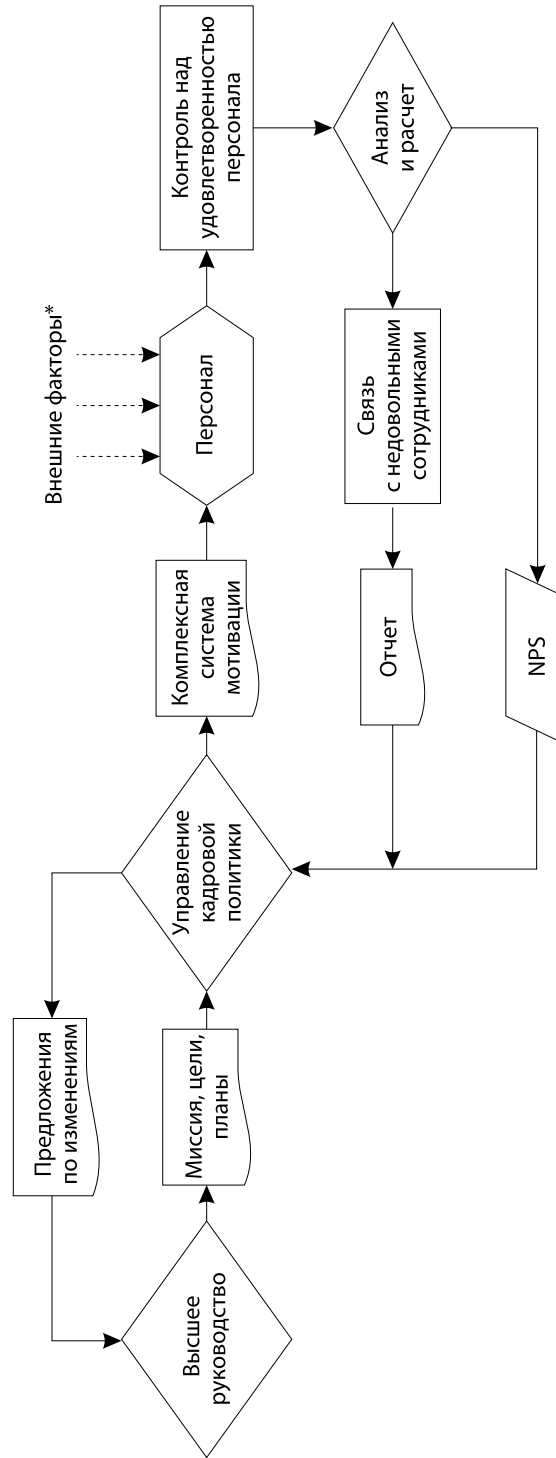
Элементы комплексной системы мотивации представляют собой весьма объемные подпрограммы, требующие подробного описания, которое невозможно в рамках отдельной статьи. Для демонстрации диапазона решаемых задач в табл. 2 приведены состав и краткая характеристика элементов такой системы.

Разработка элементов указанных в табл. 2 подсистем должна обеспечивать удовлетворение описанных в предыдущих разделах групповых и индивидуальных потребностей. Общие требования к этим подсистемам подробно описаны в специальной литературе [5, 8–9, 11–13] и содержат зачастую прямо противоположные взгляды.

Требования к подсистемам конкретной организации определяются в соответствии целевыми установками и должны разрабатываться руководством и управлением кадровой политики.

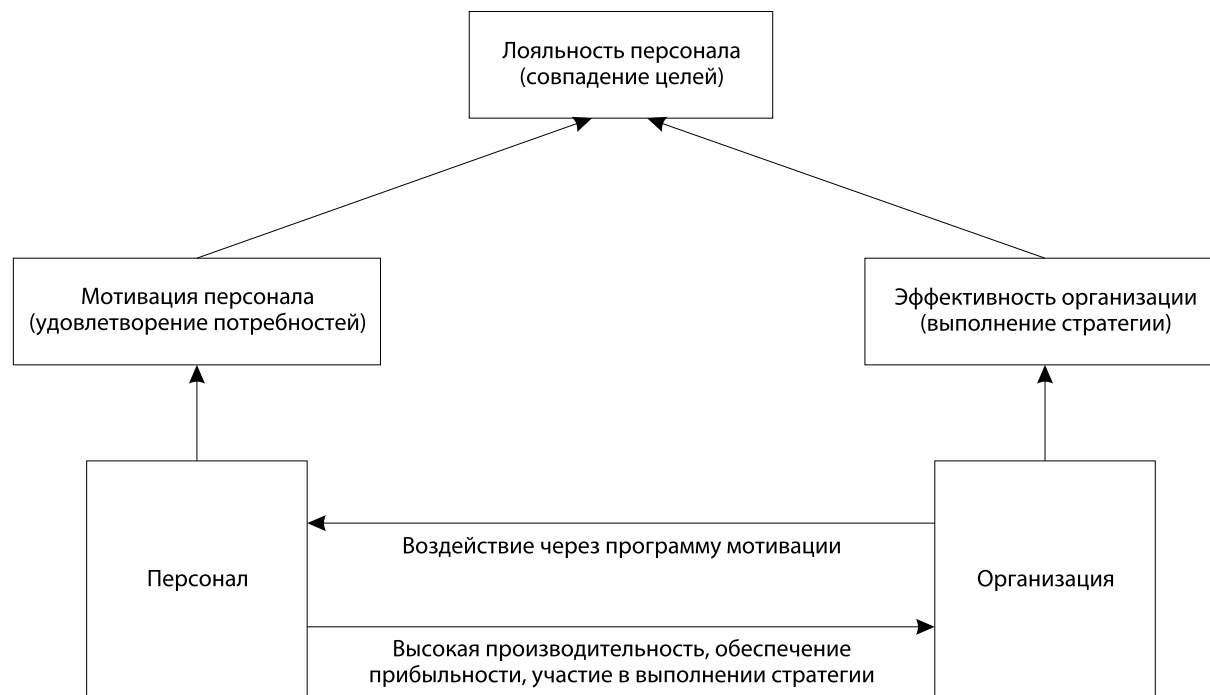
Система мотивации постоянно меняется под действием внутренних и внешних факторов. Все эти изменения должны поддерживаться комплексной системой мотивации, обеспечивающей

Рис. 8. Схема управления программой комплексной мотивации



\*Внешние факторы — социальные сети, рынок труда, государственное регулирование отрасли и трудовых отношений.

Рис. 9. Треугольник «лояльность — мотивация — эффективность»



одновременно стабильность кадрового состава и адаптацию его к любым задачам предприятия.

В соответствии с системным подходом в условиях постоянных изменений, когда оперативные цели могут меняться, предприятию необходима единая цель. Такой целью может быть только стратегия, реализующая утвержденную и всеми признанную миссию. В случае изменения стратегии предприятия проводится изменение комплексной системы мотивации в соответствии со схемой на рис. 8.

Таким образом, настало время сформулировать *пятый постулат*: эффективность предприятия как единой системы зависит от ясности его миссии и стратегии.

В заключение хотелось бы еще раз перечислить постулаты, определяющие зависимость успеха предприятия от персонала.

1. Лояльность является главной целью управления персоналом, и все мероприятия в этой области должны способствовать ее росту.

2. Устойчивое и эффективное развитие организации базируется на взаимной лояльности персонала, клиентов и организации.

3. Успех предприятия зависит от соответствия корпоративной культуры миссии предприятия и обеспечивающим ее целям и задачам.

4. Успех предприятия зависит от соответствия системы мотивации стратегии предприятия.

5. Эффективность предприятия как единой системы зависит от ясности его миссии и стратегии.

Таким образом, системный подход в области управления мотивацией персонала позволяет сделать организацию эффективной и будет способствовать хорошей адаптации компании к изменениям внешней среды.

Таблица 2. Основные элементы комплексной системы мотивации

Подсистема	Значение для организации	Значение для работника	Возможные элементы
Управление карьерой	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стабильность и устойчивость кадрового состава</li> <li>■ Соответствие характеристик персонала потребностям организации</li> <li>■ Расширение и развитие сферы деятельности без потери качества</li> <li>■ Наличие основы для внутренней мотивации персонала</li> <li>■ Стабильность оплаты труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стабильность</li> <li>■ Понятность карьерных перспектив</li> <li>■ Возможности для развития и обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подбор персонала</li> <li>■ Адаптация, обучение, переобучение персонала</li> <li>■ Контроль подготовленности и аттестация персонала</li> <li>■ Формирование индивидуальных планов развития</li> <li>■ Система уровней для одинаковых должностей внутри штатного расписания</li> </ul>
Управление текущей мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение стандартных усилий персонала</li> <li>■ Стабильная работа</li> <li>■ Выполнение планов</li> <li>■ Обеспечение текущей прибыли</li> </ul>	Обеспечение индивидуальных потребностей начальных уровней	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Система базовых окладов и уровней</li> <li>■ Премии за индивидуальное выполнение плана</li> <li>■ Дополнительные поощрения за выполнение планов подразделения</li> <li>■ Поощрения за снижение затрат, качество</li> <li>■ Перемещение по уровням внутри штатного расписания при выполнении текущих планов индивидуального развития</li> </ul>
Управление стратегической мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение напряженных усилий персонала</li> <li>■ Снижение затрат</li> <li>■ Ускорение внедрения изменений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение индивидуальных потребностей средних уровней</li> <li>■ Мотивация в составе группы</li> <li>■ Формирование ощущения сопричастности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Премии за достижения в стратегически важных направлениях</li> <li>■ Выделение особой роли стратегических целей</li> <li>■ Премии за участие в проектах развития</li> <li>■ Система выдвижения, оценки и поощрения рационализаторских предложений</li> </ul>
Управление «героической» мотивацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение сверхусилий и нестандартного мышления персонала</li> <li>■ Повышение вероятности неожиданных успехов</li> <li>■ Использование скрытых резервов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Возможность реализации творческого потенциала вне рамок стандартных обязанностей</li> <li>■ Возможность признания заслуг</li> <li>■ Самореализация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Премии за необычно значительное перевыполнение плана</li> <li>■ Премии и повышение оклада вне штатного расписания за эффективные инициативы вне планов, проектов и конкурсов</li> <li>■ Готовность оперативного рассмотрения нестандартных инициатив высшим руководством</li> </ul>
Управление корпоративной культурой	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечение внутреннего развития организации</li> <li>■ Объединение материальных и нематериальных элементов мотивации</li> <li>■ Дополнительный источник стабильности и эффективности</li> <li>■ Катализатор стратегического развития</li> <li>■ Дополнительные рычаги управления вне формальных процедур</li> </ul>	Удовлетворение различных индивидуальных и групповых потребностей, в том числе потребности в почете и уважении	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Измерение лояльности персонала и организация обратной связи</li> <li>■ Управление отношениями (командный дух, корпоративная семья, мероприятия)</li> <li>■ Доска почета, групповые и индивидуальные конкурсы</li> <li>■ Управление конфликтами</li> <li>■ Делопроизводство и документооборот</li> <li>■ Процедуры принятия решений</li> </ul>

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Принципы системной организации функций. — М.: Наука, 1973. — С. 5–61.
2. Гордейко С.Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №3. — С. 162–171.
3. Гордейко С.Г. Системный подход к управлению розничным бизнесом в коммерческом банке // Менеджмент сегодня. — 2013. — №6. — С. 330–345.
4. Дэвис Р., Шредер А. История успеха одного банка: как с помощью нестандартного мышления достичь значительного роста / Пер. с англ. А. Заваловой. — Минск: Гревцов Паблицер, 2009. — 288 с.
5. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. Н.В. Вардуля, А.Д. Богомолова. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.
6. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Теория организации: системный подход: Учебник. — М.: Андреевский издательский дом, 2009. — 315 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 352 с.
8. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Пер. с англ. В. Загашвили. — М.: Прогресс, 1991. — 456 с.
9. Мичелли Д. Правила Zappos. Технологии выдающейся интернет-компании / Пер. с англ. Т. Мамедовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
10. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Пер. с англ. С. Филина, И. Борымовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
11. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2009. — 928 с.
12. Харский К.В. Эффективное вознаграждение менеджера по продажам // Управление продажами. — 2013. — №6. — С. 366–374.
13. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе / Пер. с англ. Д. Куликова. — М.: Вершина, 2007. — 240 с.