

*Панова Е.А.*

## **Основные характеристики мотивационного аудита**

В наши дни в теории и практике управления все большую популярность и распространение получает метод аудита. Об этом свидетельствует появление значительного числа различных видов аудита – социального, юридического, банковского, налогового, экологического, организационного, технологического и др. Считается, что в современных условиях аудит является уже не только способом проверки, а прикладным инструментом получения объективной информации о текущей ситуации в исследуемой области.

Управленческая привлекательность метода аудита обуславливается двумя основными факторами: во-первых, его способностью предоставлять объективные и достоверные данные, что обеспечивается соблюдением аудиторских принципов проведения исследования; во-вторых – универсальным характером технологии аудита, возможностью ее применения для оценки эффективности различных областей управленческой деятельности.

Активизация внимания к аудиту является следствием того, что современные управленцы испытывают крайнюю необходимость именно в прикладных технологиях диагностики. И хотя в теории менеджмента разработано значительное количество моделей оценки эффективности тех или иных подсистем управления, в тоже время, они лишь в малой степени могут быть применимы в реальной практике. Многие теоретические конструкции из-за своей сложности и абстрактности страдают практической беспомощностью. Современные прикладные инструменты получения социальной информации крайне слабы. Особенно ярко это проявляется в области мотивации персонала.

Система мотивации, как известно, занимает центральное место в управлении. Именно от нее, при прочих равных условиях, в решающей степени зависит успех организации. Но в наши дни сложилась парадоксальная ситуация: несмотря на высокий уровень заинтересованности руководителей в появлении научно-обоснованного и, вместе с тем, прикладного инструмента анализа и оценки эффективности мотивационной политики предприятия, в науке пока не происходит того заметного прогресса, который требует управленческая среда.

В отличие от управленческой теории, в области практических разработок и, прежде всего, в системе управленческого консалтинга периодически возникают новые, пусть и несовершенные, социально-диагностические технологии. В качестве примера такого «продукта» управленческого консультирования можно привести мотивационный аудит.

Мотивационный аудит в своей современной форме сформировался в большей степени на базе накопленного опыта анализа эффективности мотивационных систем различных предприятий, чем под влиянием соответствующих научных теорий. Прежде всего, в силу этого его отличает неразвитость концептуальных основ, методологическая и технологическая необеспеченность, а также акцентированность на исследовании исключительно системы оплаты труда. Все это отрицательно отражается на качестве и полноте результатов мотивационного аудита и их управленческой ценности.

Консультанты по управлению были вынуждены самостоятельно разрабатывать процедуры мотивационного аудита, поскольку в настоящее время авторы практически всех научных работ, в той или иной степени затрагивающих данную тему, предпочитают ограничиваться лишь рассмотрением его содержания, а в научных энциклопедиях и справочниках мотивационный аудит вообще не упоминается.

Для современной науки характерно широкое разнообразие трактовок исследовательского фокуса мотивационного аудита. В частности, П.В. Малиновский<sup>1</sup> отмечает, что мотивационный аудит включает в себя: анализ структуры оплаты труда, доли базовой и премиальной ставок, наличие схем, персонифицирующих выплаты в соответствии с эффективностью; оценку соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации; проведение сравнительных исследований, определение эффективности системы вознаграждений. В то же время, например, Д. Вайтмен рассматривает мотивационный аудит как способ исследования эффективности мотивационных процедур в части их соответствия мотивационным ожиданиям и предпочтениям персонала<sup>2</sup>.

В науке представлена и точка зрения, согласно которой мотивационный аудит является инструментом диагностики различных аспектов системы мотивации персонала, таких как эффективность оплаты труда, социальных льгот и нематериальных форм стимулирования персонала, соответствие целей системы мотивации целям структурных подразделений и предприятия в целом, наличие в системе мотивации персонала возможностей для удовлетворения доминирующих трудовых потребностей работников, качество показателей, используемых при оценке результатов труда сотрудников организации и т.д.<sup>3</sup>

Практически без внимания представителей научных кругов и управленческого консалтинга остался вопрос объекта и предмета мотивационного аудита, его управленческих функций, методологической платформы, технологии проведения и т.д. Отсутствие таких научных разработок делает практически невозможным планомерное систематическое использование мотивационного аудита в системе реального управления организацией. Для повышения управленческой ценности мотивационного аудита необходимо развитие его теории. Тем более что в настоящее время в области социальных исследований накоплен значительный объем информации, позволяющей разработать теорию и создать методологию и технологию проведения мотивационного аудита.

В рамках одной статьи невозможно полностью осветить все вопросы теории мотивационного аудита, поэтому мы ограничимся описанием только его основных характеристик и управленческих функций.

Мотивационный аудит рассматривается нами как *вид управленческой деятельности по диагностике и повышению организационной эффективности системы мотивации персонала предприятия*.

Данное определение может быть конкретизировано с помощью следующих основных характеристик мотивационного аудита.

*Объектом* исследования мотивационного аудита является система мотивации персонала в организации. Несмотря на то, что эту точку зрения в принципе не отрицают авторы, занимающиеся проблематикой мотивационного аудита, их мнения расходятся в вопросе о том, какие элементы данная система в себя включает: исключительно систему оплаты труда и социальных льгот, совокупность факторов материальной и нематериальной мотивации, совокупность мотивационных потребностей, ожиданий и предпочтений работников, все эти компоненты одновременно или даже ряд дополнительных.

<sup>1</sup> Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. С. 297.

<sup>2</sup> *Weightman J.* The employee Motivation Audit. Cambridge: Cambridge Strategy Publications, 2008.

<sup>3</sup> *Олехнович М., Макарова Т.* Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. 2006. № 2. С. 46–52; *Жуков А.Л.* Аудит как стимулятор труда и мотивации персонала // Труд и социальные отношения. 2009. № 11. С. 38–44.

С нашей точки зрения, система мотивации современного персонала является сложным социально-экономическим образованием. Для работника XXI века критически важное значение имеет не только тот уровень оплаты труда, который ему может предложить работодатель, но и тот спектр социальных возможностей, которые существуют на предприятии. При этом, чем более высокий уровень в иерархии компании занимает сотрудник, тем важнее для него именно социальные компоненты мотивационной политики организации.

Эта особенность структуры трудовой мотивации современных работников оказывает существенное влияние и на понимание объекта мотивационного аудита, расширяя его границы и выводя его за рамки оплаты труда. Поэтому для повышения управленческой ценности мотивационного аудита, его способности давать комплексную информацию, необходимо, прежде всего, расширить фокус его исследовательского внимания и рассматривать исследуемую им систему мотивации персонала предприятия как совокупность следующих факторов<sup>4</sup>:

1) денежного (экономическое) вознаграждения, включающего в себя заработную плату, премии, материальную помощь;

2) социальных льгот (гарантированных законодательством, а также добровольно вводимых для работников работодателем): оплата питания, дополнительные дни отпуска, предоставление полиса добровольного медицинского страхования и т.д.;

3) организационно-распорядительные меры, т.е. требований, предъявляемых организацией к поведению сотрудников и предусматривающих контроль, а также санкции в случае их невыполнения;

4) статусно-временных перспектив, а именно: возможностей карьерного и статусного роста, участия в управлении, изменения трудового графика и графика отдыха работника с учетом его потребностей и интересов и т.д.;

5) содержания, условий и организации труда, в том числе самостоятельности работника при выполнении задач, наличия обратных связей в процессе работы и др.;

6) социально-психологической и коммуникационной систем организации, умения руководителей эффективно использовать средства руководства, особенности организационной культуры предприятия и т.д.

Системы мотивации персонала в организации не существуют изолированно, сами по себе, всегда являются компонентами системы более высокого уровня – управления всем предприятием. Интегрированность мотивации в систему организационного менеджмента обуславливает необходимость ее рассмотрения в мотивационном аудите как двухуровневого явления – во-первых, как немеханическую совокупность определенных компонентов и связей между ними; во-вторых, как подсистему корпоративной системы менеджмента.

*Предметом* мотивационного аудита является эффективность системы мотивации персонала в организации, которая определяется по двум основным направлениям (на двух уровнях):

1) ее эффективности как части системы управления всей организацией (выполнения ею определенных функций, а также достижения с управленчески приемлемыми социально-экономическими затратами определенных целей, сформированных исходя из потребностей всего предприятия);

2) наличия в ней возможностей для реализации ключевых потребностей работников.

Эффективность системы мотивации персонала определяется, прежде всего, уровнем ее вклада в достижение целей всего предприятия. Это, в свою очередь, во многом определяется, качеством трансляции целей компании на уровень целей и

<sup>4</sup> Пугачев В.П. Управление персоналом: Учебник. М.: Аспект Пресс, 2008. С. 254–260.

приоритетов мотивационной политики. В идеале программы мотивации персонала должны быть полностью интегрированы в цели компании. Миссия, стратегия, и цели организации являются своеобразной системой ориентировочных координат, задающих цели функционирования всех ее подсистем. Вместе с тем, цели организации формулируются на языке результатов, конкретных цифр. Мотивационная же политика лишь частично включает в себя количественный аспект, что, казалось бы, делает затруднительным анализ соотношения мотивационных и организационных целей.

Однако помимо цифровых показателей, в рамках первого из указанных выше уровней оценки эффективности системы мотивации персонала оценивается и однонаправленность целей, а также степень отражения в системе мотивации основных принципов управления предприятием, являющихся обязательными по отношению ко всем мотивационным программам.

Способность системы мотивации достигать поставленные перед ней цели с управленчески приемлемыми социально-экономическими затратами обеспечивается двумя условиями – эффективностью составляющих ее частей (элементов) и эффективностью связующих их процедур. Необходимость дополнения исследования эффективности компонентов мотивационной системы анализом операционных механизмов вызвана тем, что согласно теории систем, общая сумма эффективности элементов не равна эффективности системы. Возникающий на уровне системы эффект синергии создают именно организационные механизмы и процедуры, связующие компоненты мотивации.

Хотя системы мотивации персонала всегда разрабатываются преимущественно на основе интересов управляющего субъекта, для их эффективного функционирования в них должны быть заложены определенные возможности для реализации потребностей управляемых. Любое эффективное управленческое решение должно вырабатываться менеджерами с ориентацией на объект управления, на потребности и интересы работников. Поэтому эффективная система мотивации должна содержать в себе возможности для реализации ключевых потребностей работников. Сколь бы ни была велика предрасположенность подчиненных к определенному трудовому поведению, она не дает желаемого эффекта, если область интересов работников имеет противоположную направленность.

Общеорганизационный подход (первый уровень оценки эффективности системы мотивации) еще не получил широкого развития и признания в теории и практике управления, где более распространена оценка мотивации сквозь призму экономических результатов деятельности предприятия. Но, на наш взгляд, связь системы мотивации с экономическими результатами деятельности компании весьма условна, поскольку существует значительное количество других влиятельных факторов. Положительные экономические результаты могут рассматриваться только как проявление, следствие слаженности и эффективности работы всех подсистем организации, в том числе и мотивационной политики.

*Целью* мотивационного аудита является повышение качества управления системой мотивации персонала на предприятии. Это достигается путем обеспечения руководителей объективной информации об организационной эффективности системы мотивации персонала, существующих в ней проблемных областях, а также оптимальных вариантах корректировочного воздействия на них.

Для достижения цели мотивационного аудита аудиторами решаются следующие задачи:

- диагностируется текущее состояние системы мотивации персонала на предприятии;
- проводится его сравнение с нормативным (которое определяется менеджментом аудируемой организации), оценивается эффективность мотивационной

политики, выявляются существующие в ней проблемы и возможные предпосылки их возникновения;

- подготавливаются аудиторские предложения по разрешению выявленных проблем и оптимизации системы мотивации персонала.

Мотивационный аудит обладает мощным управленческим потенциалом, что проявляется в его функциях.

Мотивационный аудит может применяться, прежде всего, как *инструмент получения обратной связи о состоянии системы мотивации персонала*. На основе данных мотивационного аудита руководители могут успешно определять приоритеты в дальнейших действиях по управлению мотивационной политикой предприятия, а также принимать адекватные управленческие решения по корректировке системы мотивации в соответствии с потребностями предприятия. Кроме того, результаты мотивационного аудита позволяют выстраивать сбалансированную между организационными задачами и мотивационными потребностями работников систему координат мотивационной стратегии.

В системе управленческих действий и решений мотивационный аудит может использоваться как *способ повышения качества и экономической эффективности мотивационной политики предприятия*. В ходе проведения мотивационного аудита аудиторы, прежде всего, выявляют факторы, отрицательно влияющие на управленческую и, как следствие, экономическую эффективность функционирования системы мотивации персонала, а также определяют наиболее действенные способы минимизации уровня их воздействия.

В ряде случаев простое устранение проблем в мотивационной политике предприятия бывает недостаточным для повышения качества ее функционирования, требуется комплекс более радикальных мер – изменение процессов организации и управления мотиваций, пересмотр мотивационной стратегии и тактики, формирование и развитие у руководителей знаний и навыков мотивации работников и т.д. Поэтому довольно часто в практике консалтинга встречается ситуация, когда по результатам мотивационного аудита начинается проект по совершенствованию всей системы управления персоналом и системы менеджмента организации.

Мотивационный аудит может не только проводиться для однократной оценки состояния системы мотивации персонала, но и стать *частью системы контроллинга организации*. Мотивационный аудит роднит с контроллингом то, что они ориентируют управленческий процесс на достижение целей, стоящих перед предприятием. Проведение мотивационного аудита содействует росту уровня осознания руководителями текущей ситуации в системе мотивации персонала, созданию эффективной системы непрерывного контроля над внедрением и реализацией определенной мотивационной стратегии. Исследование связанности целей системы мотивации персонала с целями более высокого уровня — организационными, проведение аудита на постоянной и непрерывной основе, формирование заключения об эффективности на базе изучения соотношения «результаты – затраты» — все эти черты мотивационного аудита сформировались в нем исходя из его контроллинговой функции. Правда, нужно особенно подчеркнуть, что мотивационный аудит приобретает форму контроллинга только при условии постоянства его проведения.

Связь мотивационного аудита с процессом контроллинга является предпосылками для его трансформации в ряде случаев в текущие функции менеджеров всех уровней управления и служб по работе с персоналом. Возможно даже появление отдельных должностных лиц или структурных подразделений, специализирующихся на проведении на периодической основе мотивационного аудита. Таким образом, мотивационный аудит становится частью режима функционального управления организацией.

Мотивационный аудит может успешно использоваться в системе инструментов социального прогнозирования. Путем экстраполяции выявленных в ходе аудита причинно-следственных связей и взаимовлияющих факторов в системе мотивации, можно строить поисковые прогнозы, сценарии развития мотивационной политики предприятия. Данные мотивационного аудита являются важной частью информационной основы построения стратегии социального планирования и проектирования организации, например, в части совершенствования применяемых форм и методов мотивации персонала. Кроме того, мотивационный аудит способствует формированию у руководителей новой философии управления мотивационной политикой организации, перемещая фокус их внимания с анализа результатов функционирования системы мотивации персонала на управление процессом их получения.

Выступая инструментом повышения эффективности системы мотивации персонала, мотивационный аудит создает основу для получения запланированных результатов в мотивационной политике предприятия. Подобный подход позволяет сделать более «прозрачным» и управляемым процесс реализации мотивационных программ. Иными словами, мотивационный аудит превращает систему мотивации персонала из «черного ящика» в «прозрачный ящик», где «черный ящик» — это система, в которой входные и выходные величины известны, а неизвестны ее внутреннее устройство и происходящие в ней процессы, что делает их неуправляемыми. «Прозрачный ящик» является противоположностью «черного», поскольку в рамках данной системы присутствует понимание не только входящих условий и получаемого результата, но и процесса и структуры данного преобразования, что обеспечивает возможность эффективного управленческого воздействия.

Содержащиеся в аудиторском отчете данные позволяют сделать вывод об эффективности мотивационной политики предприятия, выработать программу улучшения системы мотивации персонала с учетом стратегии организации, интересов управляющих и управляемых, работников и работодателей. С помощью мотивационного аудита осуществляется наблюдение за эффективностью процесса мотивации персонала, выявляются результаты воздействия субъекта управления на объект управления. Как средство обратной связи, мотивационный аудит дает управляющей подсистеме необходимую информацию о фактах запланированного или отклоняющегося поведения управляемой подсистемы. Выявляя отклонения в системе мотивации персонала и их причины, мотивационный аудит позволяет руководителям наметить необходимые пути корректировки и оптимизации мотивационной политики предприятия, что позитивно отражается на эффективности деятельности всей организации, способствует ее выживанию и развитию в современных жестких конкурентных условиях.

#### **Список литературы:**

1. Жуков А.Л. Аудит как стимулятор труда и мотивации персонала // Труд и социальные отношения. 2009. № 11. С. 38–44.
2. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Майер Э., Манн Р. Контроллинг для начинающих. М.: «Финансы и статистика», 1992.
4. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. М.: Альфа-Пресс, 2010.
5. Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. 2006. № 2. С. 46–52.

6. Пугачев В.П. Управление персоналом: Учебник. М.: Аспект Пресс, 2008.
7. Смирнов Э.А. Организационный аудит систем управления: дис. докт. экон. наук. М., 2004.
8. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
9. *Weightman J.* The employee Motivation Audit. Cambridge: Cambridge Strategy Publications, 2008.