

## Мотивация сотрудников и вовлечение их в процесс достижения стратегических целей развития компаний с государственным участием

**Бобичева В.В., Ревва Е.И.** студенты 1-го курса магистратуры факультета «Менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
Научный руководитель: **Кожевина О.В.**, д.э.н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,

**Bobicheva V.V., Revva E.I**

Students 1st year master faculty "Management"

Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University )

Scientific adviser: **Kozhevina O.V.** Doctor of Economics, professor

Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University )

### **Motivating employees and involve them in the process of achieving the strategic goals of companies with state participation**

**Аннотация:** Компания с государственным участием представляет собой сложную структуру, включающую в себя большое количество составляющих. Для успешной работы всей системы необходимо, чтобы каждый сотрудник не просто выполнял свои функции правильно и своевременно, но и способствовал достижению стратегических целей компании. В статье рассмотрены основные принципы мотивации сотрудников и вовлечения их в процесс достижения стратегических целей развития компаний с государственным участием.

**Ключевые слова:** мотивация сотрудников, достижения стратегических целей, компании с государственным участием.

**Abstract:** The state-owned companies is a complex structure consisting of a large number of components. For successful operation of the entire system requires that each employee contributed to the achievement of the strategic goals of the company. The article describes the basic principles of employee motivation and their involvement in the process of achieving the strategic goals of companies with state participation.

**Key words:** motivation of employees, achieve strategic objectives, companies with state participation.

В настоящее время в России государственные предприятия играют важную роль в национальной экономике. Существует ряд секторов экономики, в которых эти компании занимают ведущее место, в частности: инфраструктурная сфера (в том числе, ядерная энергетика и железнодорожный транспорт), добыча полезных ископаемых (газ, бриллианты, золото), военно-промышленный комплекс, финансовые услуги (банковский сектор, пенсионные и страховые фонды). Компании с государственным участием обеспечивают около трети российского промышленного производства, формируют около 20% ВВП. Численность занятых в данных компаниях составляет около 4 млн чел.

Следует отметить, что качество управления и своевременность принятия решений на государственном и корпоративных уровнях в настоящее время существенно отстают от современных требований, предъявляемых динамичной, а часто и непрогнозируемой, изменяющейся рыночной обстановкой [3]. Российские компании, унаследовав иерархическую форму организации, в основном строят управление по линейно-директивной модели, при которой основные решения принимаются «сверху». Проблема этой модели состоит не столько в централизации, которая неизбежна, сколько в том, как организован процесс принятия решений и достижения стратегических целей развития компании. Таким образом, возникает необходимость формирования инструментов управления в компаниях с государственным участием и в качестве ключевой области здесь следует выделить мотивацию персонала.

По мнению американского консультанта по вопросам руководства и организационному управлению Стивена Кови, фундаментальная проблема, с которой сталкиваются компании в этой области, заключается в

отсутствии приверженности людей тем решениям, которые претендуют на то, чтобы определять их жизнь, но приняты без их участия. Они просто не принимают таких решений.

Таким образом, вовлечение персонала в разработку стратегии и целей компании один из главных способов мотивации персонала. К ней должен быть причастен в той или иной форме каждый сотрудник компании, не только стратеги из высшего управленческого звена, – именно каждый. Процесс вовлечения так же важен, как и результат – написанная стратегия, потому что это вовлечение является ключом к ее реализации. Миссия компании, если она действительно отражает разделяемые каждым членом организации видение и ценности, рождает великое единение и необычайное чувство приверженности. Она создает в умах и душах людей такую основу, такой комплекс критериев или ориентиров, опираясь на которые, они будут управлять самими собой. Они не нуждаются в том, чтобы кто-то другой направлял, контролировал, отчитывал их или помещал на доску почета. Они проникаются теми неизменными ценностями, которые составляют суть, ядро организации [4].

Подбирая индивидуальные стимулы для различных категорий сотрудников, можно управлять продуктивностью и результатами команды в целом (см. табл. 1).

**Таблица 1. Рейтинг мотивационных факторов по категориям сотрудников**

	Менеджеры	Специалисты	Служащие
1	Зарплата и премия	Карьерное продвижение	Зарплата и премия
2	Карьерное продвижение	Зарплата и премия	Карьерное продвижение
3	Личный авторитет	Новые трудные задачи	Самостоятельность в работе
4	Гордость за профессию или место работы	Новая квалификация или новая специализация	Уважение окружающих
5	Новые трудные задачи	Самостоятельность в работе	Безопасность труда

Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития. Совокупность этих факторов влияет на построение и своевременную корректировку системы мотивации персонала в компании.

Управление корпоративной культурой – длительный процесс, подразумевающий под собой изменение культуры организации с целью повышения общего уровня приверженности сотрудников компании и ориентации их поведения на достижение не только краткосрочных, но и долгосрочных целей организации. Согласно известному американскому психологу Эдгару Шейну, для формирования организационной культуры необходимо решить две проблемы – внешней адаптации и внутренней интеграции. Их можно достичь путем разработки четкой миссии и стратегии компании, постановки целей, каскадирования целей в подразделения [5]. Как правило, компании с государственным участием являются крупными, в которых количество сотрудников более 2 тысяч человек, но тем не менее для мотивации сотрудников и повышения их приверженности необходимо выбрать подходящие методы коммуникации и наладить личностные отношения с сотрудниками. К таким методам можно отнести создание какого-нибудь корпоративного портала, где сотрудники могут выразить свое недовольство или несогласие, при желании анонимно. Компания в свою очередь должна быть открытой к такой информации и идти на обсуждение, чтобы персонал чувствовал, что он важное звено в компании.

Сотрудникам важно знать и видеть, на кого они работают, они должны испытывать гордость за принадлежность к организации, рассматривать ее цели и ценности как собственные, прилагать напряженные усилия в интересах своей компании и стремление делать больше, хотеть сохранить членство в организации и готовность всегда отстаивать ее интересы. В противном случае безликое олицетворение работы приводит к полному безразличию персонала.

Хорошим примером мотивации сотрудников является компания с государственным участием «Аэрофлот». При подготовке стратегии компании участвовали все топ-менеджеры и руководители проектов. Главную стратегическую задачу определили собственники компании. Затем каждый участник высказал свое мнение по поводу того, как реализовать эту задачу. Итоговый документ, конечно, полностью не повторял видения всех участников. Тем не менее каждый ощутил сопричастность к разработке стратегии. Компания дала сотрудникам возможность быть и разработчиками, и исполнителями стратегии. Такая схема работы

позволяет избежать безответственности, самоустранения и, что еще хуже, проблем в ходе реализации стратегии.

Важно также правильно преподнести разработанную стратегию. Младшему персоналу ее надо подавать более эмоционально, объясняя направления развития компании. А для руководящего звена стратегия – это цифры и аналитика, краткосрочные и долгосрочные планы и задачи.

Существуют и другие способы привлечения персонала к разработке стратегии:

- Создание «копилки идей» – банк информации, куда каждый сотрудник может внести предложения по улучшению работы компании. Техническое решение и формат выбираются индивидуально для каждой компании. Так можно собирать любые идеи, а можно задать конкретный, наиболее актуальный вопрос. Например: «Как увеличить продажи нашего продукта в четыре раза?» Для авторов наиболее интересных и содержательных предложений необходимо публичное поощрение: о создателе лучшей идеи должны узнать все сотрудники. Так они смогут понять, что компания ценит тех, кто думает о ее развитии.
- Отражение процесса формирования и реализации стратегических целей на внутреннем сайте или в корпоративном издании.
- Инициация групповых обсуждений ценностей компании, вопросов позиционирования и других базовых вещей. В ходе таких обсуждений появляются формулировки, понимаемые всеми одинаково, а также рождается общее поле ценностей персонала компании.

Приведем пример принципов реализации стратегии компании ОАО «Российские железные дороги». На предприятии важным условием является вовлечение всего персонала в планирование деятельности и работу компании. Этой цели ОАО «Российские железные дороги» добивается благодаря использованию комплексной системы действий:

- Во-первых, топ-менеджмент компании, руководители департаментов и направлений ясно, полно и эмоционально доносят до сотрудников идеи и цели компании, а также задачи, которые нужно решить. Для предприятия это важно, т.к. работа у рядового сотрудника (например, механика) достаточно напряженная. Она должна мотивироваться не только рационально (зарплатой, соцпакетом, специальными льготами и корпоративными предложениями), но и эмоционально. Видение, миссия, ценности компании должны быть понятны сотрудникам, необходимо, чтобы они чувствовали себя частью компании.
- Во-вторых, компания уделяет большое внимание созданию команды, что положительно сказывается на результатах работы.
- В-третьих, ежеквартальное проведение совещаний с участием сотрудников как московского, так и региональных офисов. Это помогает каждому сотруднику быть в курсе событий, происходящих внутри компании. У людей есть возможность задать вопросы руководству, рассказать о своих идеях.

Таким образом, мотивация персонала в компаниях с государственным участием в первую очередь является нематериальным рычагом. Самым главным условием при этом должно стать вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических целей, что в долгосрочной перспективе повысит приверженность и личную инициативу персонала.

**Список литературы**

1. Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (с изменениями и дополнениями).
2. Распоряжение Минэкономразвития РФ от 31 января 2011 г. № 3Р-ОФ «Об утверждении методических материалов по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий».
3. *Кожевина О.В.* Управление развитием и организационными изменениями в системе менеджмента компании // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 11-1
4. *Кожевина О.В.* Управление изменениями. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2015
5. *Стивен Кови.* Семь навыков высокоэффективных людей, М.: Альпина Паблишер, 2015г.
6. *Эдгар Шейн.* Организационная культура и лидерство, М.: Питер, 2012