

СОДЕРЖАНИЕ И СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАБОТОЙ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ

*Работа представлена кафедрой социологии и управления персоналом
Санкт-Петербургской академии управления и экономики.*

Научный руководитель – доктор социологических наук, профессор Я. А. Маргулян

В статье обосновывается необходимость трансформации систем мотивации персонала в современных экономических условиях, рассматриваются наиболее общие проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала на российских предприятиях и в организациях. На основе проведенных автором социологических исследований анализируются специфические особенности мотивационного управления в России и подчеркивается необходимость использования опыта применения современных мотивационных механизмов ведущими странами мира.

Ключевые слова: *мотивация, стимулирование, организация, персонал, мотивационное управление.*

T. Mizinova

CONTENT AND SPECIFIC FEATURES OF MOTIVATION MANAGEMENT AT RUSSIAN ENTERPRISES AND ORGANISATIONS

The article supports the idea that it is necessary to transform personnel motivation systems under modern economic conditions. It considers the most general problems connected with low motivation of personnel working in Russian enterprises and organisations. Specific peculiarities of motivational management in Russia are analysed on the basis of the sociological research carried out by the author. Stress is put on the necessity to use the experience in applying modern motivational mechanisms developed by the leading countries of the world.

Key words: *motivation, stimulating, organisation, personnel, motivational management.*

Мировой опыт показывает, что создание действенной системы мотивации придает импульс экономическому и социальному развитию страны, является важным условием повышения эффективности управления

предприятиями и организациями всех форм собственности. От четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий и органи-

заций в их многогранной социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса. Тем не менее говорить о создании такой системы в западных странах или России не представляется возможным. Так, по результатам ежегодно проводимого консалтинговой компанией VCG исследования, 77% руководителей жалуются на недостатки в системе мотивации своих сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании [3, с. 59]. Поэтому проблема мотивации находится сейчас в центре внимания как ученых, исследующих ее экономические, социологические и психологические направления, так и управленцев всех уровней.

Мотивационное управление организацией представляет собой целенаправленный процесс мотивационного воздействия на коллектив, направленный на достижение поставленных целей посредством регулирующих трудовых отношений, перевода личностно значимых целей работников в цели всей организации. Данное воздействие осуществляется преимущественно не посредством приказов и санкций, а с помощью нормы-образца деятельности и социально-психологических условий ее интериоризации, при которых мотивационная сфера перестраивается адекватно поставленной управленческой цели, и члены коллектива начинают действовать в направлении опосредованно заданном руководителем.

Анализ организации и практической реализации систем мотивации персонала предприятий и организаций России дает возможность классифицировать российские предприятия и организации по степени эффективности использования систем мотивации персонала. В данном контексте следует согласиться с мнением С. Шекшня [4], который предложил классифицировать российские предприятия следующим образом. Первый тип компаний – предприятия, где еще существует неконкурентоспособная бизнес-модель (например, отечественный автопром). Парадокс, но сосредоточение основных усилий на повышении мотивации персонала на таких предприятиях

скорее принесет вред, чем пользу: сотрудники научатся хорошо делать неправильные вещи. Второй тип – капиталоемкие компании (металлургия и т. д.). Доля рабочих в создании стоимости достаточно низка, соответственно, дополнительная отдача от вложений в мотивирование персонала тоже является низкой. Третий тип – предприятия массового сервиса (магазины, рестораны, банки и т. д.), где персонал непосредственно общается с клиентами – потребителями продукции. Здесь мотивация очень важна, она должна входить в круг приоритетных задач менеджмента. Четвертый тип – элитный сервис (инвестиционные банки, бизнес-консультации). Мотивирование сотрудников в данном случае – основная работа менеджмента, потому что только за счет этого можно победить конкурентов.

Осуществленный анализ позволяет также определить значительные специфические особенности российских мотивационных систем от других развитых стран мира. К их числу относятся: во-первых, догматизированный характер моделей мотивации с акцентом на мотивационную модель «кнута и пряника», когда всякое отклонение от принятых стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов.

Во-вторых, уравнилительный характер в системах оплаты труда работников, предполагающий одинаковый размер должностного оклада и премии управленцев одной квалификационной категории независимо от трудового вклада. Трудовой вклад оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность. Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами проведенного автором исследования управленцев российских предприятий. Так, только 69% работников полагают, что они будут получать больше, если станут прикладывать больше трудовых усилий. Более того, 24% не склонны связывать карьеру с хорошими за-

работками. В качестве важных составляющих, с помощью которых можно сделать карьеру, 52% респондентов отметили усердие, 56% – везение, 75% – личные связи.

В-третьих, социальное стимулирование трудовой деятельности инженерно-технических работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда. Как правило, социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

В-четвертых, исключение возможностей функционирования инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться и получила свое развитие.

В-пятых, система мотивации сотрудников связывалась с ограниченным набором материальных факторов и значительным уровнем развития морального стимулирования. В развитых западных странах мотивационные модели предприятий не предусматривали акцентирование внимания на моральных стимулах, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и стимулы социальной карьеры.

В-шестых, творческая инновационная деятельность работников не предусматривалась и не мотивировалась; не учитывались ожидания и интересы сотрудников, данные интересы и цели организации зачастую не совпадали,

руководство принимало решения по стимулированию сотрудников без социального анализа процессов обратной связи, что зачастую приводило к конфликтам. Согласно проведенного нами социологического исследования, эмпирически подтверждается несовпадение (а в некоторых случаях конфликт) интересов наемных работников и собственников. Личные цели опрошенных руководителей и главные цели предприятий, на которых они трудятся, в 75% случаев пересекаются, и лишь в 26% случаев во многом сходятся. Все респонденты отметили, что в организациях и на предприятиях, где они трудятся, недостаточно отлажен механизм взаимодействия между работниками и стоит присмотреться к эффективно работающим предприятиям. Тем не менее 64% опрошенных открыты к новым подходам по выполнению рабочих задач.

В-седьмых, отсутствовал социальный мониторинг и поддержка системы мотивации творческой трудовой деятельности работников при наличии информационной закрытости и нестабильности системы мотивации трудовой деятельности работников. 74% респондентов считают, что руководитель обязан объяснять подчиненным принципы формирования их вознаграждения и проводить мониторинг их пожеланий по совершенствованию системы мотивации.

В-восьмых, рассмотрение мотивационного управления осуществлялось через призму социалистического соревнования. Следует подчеркнуть, что в современных условиях соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему является одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в повышении производительности труда и ускорении темпов научно-технического прогресса. Большинству опрошенных нами в ходе исследования (71%) присущи мотивы соревновательности и достижения первенства в работе; они стремятся работать больше и лучше, чем их коллеги и подчиненные, подавать пример своими действиями. 72% респондентов проявляют интерес ко всему, что относится к их работе. В то же время в противовес России соревнование

как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран [2].

В-девятых, недостаточно учитывались половозрастные, квалификационные и образовательные особенности персонала в процессе мотивации их трудовой деятельности. В ходе социологического исследования выявлено наличие половых различий в трудовой мотивации сотрудников организаций. Женщины оказались более мотивированными к работе, чем мужчины. Более выраженными у мужчин по сравнению с женщинами оказались только такие мотивы трудового поведения, как «стремление к получению большего материального вознаграждения» и «стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе». Остальные мотивы трудового поведения более выражены у женщин, т. е. женщины имеют в целом более развитую мотивационную структуру по сравнению с мужчинами. Это свидетельствует о существенном изменении роли женщин в трудовой деятельности и необходимости отказа от традиционных представлений о женщине как «хранительнице домашнего очага». Вопреки устоявшемуся мнению о том, что мужчины по природе в большей степени наделены потребностями престижного плана, исследование показало, что женщины по сравнению с мужчинами проявляют большее стремление к признанию, уважению, продвижению по службе и увеличению собственного влияния в организации и обладают более развитыми потребностями успеха и профессионального роста. Очевидно, такую ситуацию нельзя признать нормальной с точки зрения традиционной психологии и можно объяснить лишь тем, что в сложных кризисных ситуациях, сопровождающих реформы, женщины оказались более жизнестойкими и способными к адаптации в новых экономических условиях в силу заложенной в них природной гибкости.

Проведенное социологическое исследование позволило также выявить некоторые зависимости между степенью выраженности отдельных мотивов трудового поведения и возрастом респондентов. Влияние таких мотивов трудовой деятельности, как «боязнь потерять работу» и «стремление избежать наказаний,

взысканий», на трудовую активность возрастает с увеличением возраста. Стремление же к получению увеличенного материального вознаграждения оказывает большее влияние на трудовую активность респондентов более молодого возраста. Кроме этого, молодежи в меньшей степени свойственен рационализм, чем работникам более старших возрастных групп.

В ходе исследования выявлено влияние стажа и образования на характер и структуру мотивации работников. Результаты анкетирования показали, что с увеличением стажа работы в организации, наблюдается повышение выраженности такого мотива трудового поведения, как «понимание значимости и необходимости выполняемой работы». Это является положительным фактором, свидетельствующим о важности мер, направленных на закрепление персонала и снижение текучести кадров. Однако была выявлена и другая тенденция: с увеличением стажа работы в организации происходит снижение значимости таких мотивов трудового поведения, как «стремление к продвижению по службе» и «стремление к увеличению собственного влияния в организации». Такое снижение честолюбивых помыслов говорит о недостатках проводимой в организациях кадровой политики по обеспечению карьерного роста сотрудников.

Оценивая влияние образования на мотивацию сотрудников, можно сделать вывод, что рационализм менее всего свойственен работникам с высшим образованием, зато у них наиболее выражены по сравнению с другими сотрудниками мотивы самоактуализации. В частности, этой группе присущ самый высокий уровень ответственности за выполняемую работу, а также повышенное стремление к профессиональному росту.

В целом, анализ проведенного автором социологического исследования позволяет положительно оценить происходящие в России за последние годы структурные мотивационные процессы. Данный анализ показывает, что ведущими ценностями в сфере труда работники по-прежнему считают заработную плату. Они подчеркивают удовлетворение ростом

заработной платы. В то же время понижается уровень оценки значимости трудовой деятельности; у работников присутствует выраженная неудовлетворенность карьерным ростом; отмечается недостаточность самостоятельности в процессе реализации трудовой деятельности; отсутствуют положительные ожидания сотрудников; разрываются процессы изменения результативности трудовой деятельности работников и получения стимулирующих поощрений. В современных организациях преобладают традиционные модели трудового поведения, отсутствует приоритет инновационного трудового творчества, система стимулирования инновационной трудовой деятельности, проявляется серьезный коммуникационный разрыв между руководством организации и рядовыми сотрудниками. В результате работники становятся безразличными к нововведениям, интеллектуально ленивыми, профессионально пассивными, им не хватает чувств соучастия, ответственности, заинтересованности, стимулирующих творческую инициативу работника. Такое положение усиливает угрозу социального противостояния и активизирует поле конфликтных проблем.

Поэтому, важную роль играет определение мотивационного механизма труда в странах, достигших высоких результатов в развитии, где в полной мере действует механизм «цены труда», стоимости рабочей силы. Первой составляющей данного механизма следует, очевидно, считать создание системы динамичных, возвышающихся личных потребностей.

Уже само ее существование открывает простор материальным стимулам к труду: чтобы удовлетворять растущие потребности, надо все более производительнее трудиться. Вторая составляющая мотивационного механизма труда – формирование у работников сознания профессионального долга, призвания. Это позволяет внедрять чувство ответственности за результаты своего труда, что сопровождается развитием личности каждого работника. Наконец, третья составляющая в странах Запада – непрерывное давление безработицы на отдельного человека, которое уже само по себе выступает важным фактором, побуждающим к высокой трудовой отдаче [1, с. 176–177].

Таким образом, система мотивации в современных условиях все в большей степени определяет комплекс материальных и нематериальных специальных мероприятий, направленных на внутренние ценности и потребности людей, работающих в организации, модернизацию и реорганизацию существующей системы оплаты и компенсаций, льгот и социального обеспечения персонала организации, создание эффективной модели системы мотивации и стимулирования, отвечающей современным технологиям управления персоналом. Система мотивации и стимулирования персонала, как и другие процессы в управлении персоналом, требует четкой регламентации деятельности, строгой дифференциации по уровням персонала, на который она направлена, гибкости и способности к трансформации и тиражированию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Албастова Л. Н., Мартыненко Т. В. Управление организацией: теории и технологии. М.: РАГС, 2004.
2. Кокорев В. П. Развитие систем мотивации в управлении инженерно-управленческим трудом в России и КНР. Барнаул: Изд-во Алтайского ГУ, 1996.
3. Шаповалов Д. В поисках «золотого ключика», или Особенности национальной мотивации // Журнал управления компанией. 2006. № 1.
4. Шекина С. В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002.