

Трегубова Р. Д.

соискатель,

Российская академия предпринимательства

Мотивация персонала как фактор повышения эффективности производства

***Аннотация.** Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп: профсоюзы, союзы молодежи, партийное движение и так далее. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования работников.*

***Ключевые слова:** мотивация, структура, менеджмент, предпринимательство, моциальные системы, стратегии развития.*

***The summary.** The current stage of economic reform in Russia is characterized by the fact that businesses operate in an environment of increasing demands of different social groups: trade unions, youth leagues, party movement, and so on. In this regard, especially important to create an effective system of incentives for workers.*

***Keywords:** motivation, structure, management, entrepreneurship, motsialnye system development strategy.*

Неуклонное укрепление отечественной экономики, усиление ее социальной направленности, ориентация на создание благоприятных условий для достойной здоровой жизни и свободного развития каждого гражданина страны выдвигают необходимость расширения и постоянного совершенствования управления предпринимательскими структурами. Успешное решение этой сложной и многоаспектной проблемы во многом зависит от мотивации персонала, играющей значительную роль в данной области национального хозяйства. Важное место здесь отводится поиску направлений совершенствования форм и методов мотивации, что обуславливает повышение значения научного обеспечения проводимых в этих сферах преобразований.

Сегодня предприятия работают в условиях глобальной конкуренции; постоянного повышения требований потребителей к качеству товаров и услуг; появления все новых технологий, устаревающих, едва успев появиться; необходимости как можно больше «выжать» из штатных сотрудников. Поэтому компании вынуждены признать, что старая парадигма, когда управленцы выполняют всю умственную работу, а рабочие —

физическую, больше не срабатывает. В экономике, основанной на информационных технологиях, игнорирование знаний и новаторского потенциала каждого сотрудника было бы неоправданным расточительством.

Следовательно, современные компании требуют от своих работников большего, чем простое выполнение приказов начальства. Они ожидают, что персонал будет решать проблемы, предлагать оригинальные идеи, ставить перед собой сложные цели, самостоятельно определять пути их достижения, а так же принимать участие в оценке эффективности работы руководителей и коллег. Всем этим нужно заняться в то время, когда руководство еще только неуверенно «нащупывает» путь к своей новой, пока еще до конца не определенной роли, и никто не может точно сказать, какую работу он будет выполнять послезавтра.

Такая схема характеризуется изменчивостью и гибкостью и очень сильно отличается от соглашения основанного на подчинении. Простое подчинение сегодня неприменимо: ведь если требования извне отсутствуют, то чему подчиняться?

Сегодня от сотрудника ожидают, что он будет участвовать в разработке правил и требований компании, гибко реагировать по мере изменения обстоятельств и постоянно совершенствоваться. А это уже требует не простого подчинения, а истинной приверженности компании. Именно этого и должны добиваться современные руководители, и именно это является одной из самых сложных задач современного управления персоналом.

Однако было бы наивно полагать, что подчинение и приверженность не могут сосуществовать. Как бы интересна ни была работа и как бы значимы ни были ее результаты, все равно довольно сложно найти или удержать работников, если не платить им заработную плату хотя бы на уровне прожиточного минимума (а порой и очень высокую, если они в любой момент могут получить на конкурирующем предприятии практически такую же работу за гораздо большую плату). И тут возникает вопрос: «Как сделать так, чтобы сотрудники работали больше, лучше, за те же деньги и по собственному желанию?». Лидеры мирового бизнеса решали этот вопрос по-разному, отказываясь от той или иной части этой идилической картинки. В наше время среди руководителей становится все меньше диктаторов и все больше лидеров. Арсенал дозволенных средств воздействия на подчиненных значительно сократился, а желания бороться за эффективность не убавилось. Авторитарные менеджеры просто требуют от подчиненных более усердного труда, мягкие руководители пытаются действовать убеждением и вдохновлять людей на большую отдачу. Но в рамках такого «управленческого материализма» и «иде-

ализма» руководители проявляют удивительную изобретательность. Кто-то полностью полагается на меркантильные мотивы и материальное стимулирование, кто-то, наоборот, уповает на духовное единение и превращает корпоративные праздники в ежегодный хадж к святым местам.

Чтобы убедить людей работать эффективно, нужна комбинация различных мотивирующих факторов. Стимулирование направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателя, а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы стимулирования работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, большее значение придается развитию у наемных работников корпоративного мышления, развивается система социальных льгот.

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп: профсоюзы, союзы молодежи, партийное движение и так далее. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования работников.

Для глубокого понимания данного процесса уточним базовые понятия, используя современную литературу по менеджменту и маркетингу (например, труды Филипа Котлера).

Нужда – острая нехватка чего-либо материального, социального, духовного. Иметь пищу, одежду, жилище, чувствовать себя в безопасности, общаться с другими людьми, – таков минимальный «набор» благ, необходимый для существования человека.

Потребности – разнообразные формы удовлетворения нужд, зависящие от культурного уровня человека¹. Испытывая чувство голода, типичный житель Нью-Йорка, как и часть москвичей, выходящих из

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Ростинтэр, 1996. С.9.

метро на станции «Театральная» или «Тверская», поспешат в ресторан McDonald's, где закажут комплексный обед стоимостью 7–10 долларов. Кто-то не желает употреблять такую (!) пищу и не видит особого смысла в том, чтобы бежать в «приличное» кафе. Получасовой перерыв в работе они используют для того, чтобы вскипятить воду, заварить чай или кофе и съесть приготовленные дома и принесенные с собой бутерброды. Кто-то еще успеет попутно прочитать 10–15 страниц нового бестселлера Александры Марининой или Дарьи Донцовой. Пообедав таким или иным образом, работники почувствуют себя гораздо лучше и будут готовы продолжить работу.

Запросы — это потребности, подкрепленные или ограниченные финансовыми возможностями. Поясняя данный термин, Ф. Котлер писал:

«Фольксваген» воплощает в себе элементарное средство транспорта, невысокую покупную цену, топливную экономичность и европейский ход, а «Кадиллак» — высокий комфорт, роскошь и престиж. Человек выбирает товар, совокупность свойств которого обеспечивает ему наибольшее удовлетворение за данную цену, с учетом... специфических потребностей и ресурсов».

Во многих московских дворах сегодня пока еще можно наблюдать экзотическое соседство потрепанных автомобилей семейства «LADA», «Волга» и свеженьких «BMW», «Mercedes», «Rover». Добавим, что многие владельцы элитного жилья и обладатели дорогих авто в отличие от менее обеспеченной публики, проголодавшись, наверняка захотят пообедать или поужинать в престижном ресторане (например, «Балчуг»)...

Чтобы понять механизм поведения человека, обратимся к литературе по психологии и уточним некоторые понятия.

*«Мотивацией называются **внутренние побуждения индивида**, которые отвечают за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу»*².

*«Что такое мотивация? Мотив — это причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом... Мотивацию можно описать как целенаправленное поведение. По первоначальному определению Ф. Герцберга и др. существуют два вида мотивации: **внутренняя мотивация и внешняя мотивация**»*³. Но далее, на стр. 165: «В эффективности денег впер-

² Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. С. 141.

³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер, 2005. С.154–156.

вые усомнился Ф. Герцберг. Деньги сами по себе могут не представлять собой внутреннего стимула».

Похоже, что это синонимы (Мотив = Стимул), а не $M > C$, как полагают некоторые. Их точка зрения, по-видимому, основана на более частом употреблении слова «МОТИВАЦИЯ», а не «СТИМУЛИРОВАНИЕ». В том, что термины равнозначны, убеждаемся в Словаре основных психологических понятий⁴.

Мотив — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека⁵.

Мотивация — динамический процесс внутреннего, психологического и физиологического управления поведением, включающий его инициацию, направление, организацию, поддержку.

Стимул — то, что воздействует на органы чувств человека⁶ (см. также *раздражитель*).

Раздражитель — любой (!) фактор, воздействующий на организм и способный вызывать в нем какую-либо реакцию⁷.

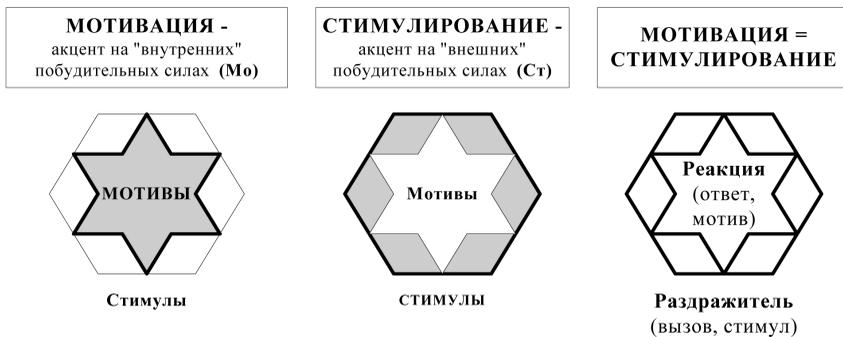


Рис. 1. Диалектика понятий «мотив» и «стимул» как явлений, а также «мотивация» и «стимулирование» как процессов

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика — Маслоу, Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отно-

⁴ Немов Р. С. Психология. Учебник. В 2-х кн. Кн.1. Общие основы психологии. М.: Просвещение; Владос, 1994. С. 546–573.

⁵ Там же. С. 559.

⁶ Там же. С. 569.

⁷ Там же С. 565.

шений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 80-х — начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP — Employee Stock Ownership Plan. Однако в последние 10–12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом;
- 2) создание совершенных служб управления персоналом;
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом;
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Р. С. За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На эту концепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Поэтому, особенно в последнее время в российских предпринимательских структурах, активно развивается мотивационный механизм. Для российских фирм он является определяющим фактором мобилизации персонала на выполнение задач.

Вместе с тем, прошедшие за последние годы изменения в экономике России и регионов свидетельствуют о применении неэффективных методов и моделей перехода к рыночным отношениям. При этом основные проблемы связаны с формированием новых механизмов мотивации процессов развития особенно значимых областей народного хозяйства. Поэтому актуальным в сложившихся условиях становится вопрос развития этого стратегического направления, который призван выполнять социально-экономические функции; обеспечить сбалансированность спроса и предложения на рынке услуг; создавать новые ра-

бочие места; решать сложный комплекс социально-экономических задач развития регионов и территорий.

Литература

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации// Управление персоналом. 2006. № 1. С. 50–52.
2. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления// Экономист. 2006. № 4. С. 28–31.
3. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда//Социальная защита. 2005. № 7. Прил.: С. 44–47
4. Богданов Ю.Н. , Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2005. № 11. С. 14–19.
5. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. М.: Финансы и статистика, 2006.
6. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен?//Служба кадров. 2006. № 8. С. 32–37.
7. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива/ Уч. пособие «The Open University», 2007.