

УДК 331.1

Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.

Московский государственный областной университет

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

A. Istratiy, Ye. Kozlova

Moscow State Regional University

PROBLEMS OF FORMING AND DEVELOPING INDUSTRIAL PERSONNEL MOTIVATION SYSTEMS

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к построению систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций и выявлены ключевые проблемы их формирования и развития, в их числе: административно-технологический, ресурсно-дефицитный, программно-отраслевой, ментальный, «патриархальный», организационный, социально-поведенческий, корпоративный, антропоцентрический. На основе проведенного анализа авторами сделан вывод, что большинство теоретико-методологических подходов к формированию и развитию систем мотивации и стимулирования персонала отличаются тем, что работники организации выступают исключительно в качестве своеобразной части производственной системы, отношения в которой осуществляются преимущественно экономически.

Ключевые слова: системы мотивации и стимулирования персонала, антропоцентрический подход, мотивационный комплекс.

Abstract. The article suggests a set of scientific approaches to the construction of systems of industrial personnel motivation and reveals the key problems of their formation and development. On the basis of the examined data the authors conclude that the majority of theoretical and methodological approaches to the formation and development of the personnel motivation differ in that the employees of the company act only as a part of the production system in which the relations are built mainly on the economic level.

Key words: systems of personnel motivation, anthropocentric approach, motivational complex.

Для эффективного формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций необходимо классифицировать и проанализировать все известные концептуальные подходы, действующие в той или иной мере в настоящий период времени. При этом необходимо учесть, что

© Истратий А.Ю., Козлова Е.Г., 2013.

классификация любого сложного и комплексного по своей сущности явления (к которым относятся и подходы к построению систем мотивации и стимулирования) не может быть единственной и почти всегда относительна. На основе анализа работ отечественных ученых по управлению [1; 2; 3] можно выделить девять ключевых походов к формированию систем мотивации и стимулирования.

Административно-технологический подход зародился в США в начале XX в. Интересен тот факт, что ни одна организация в другой стране мира не смогла последовательно скопировать подобную систему производственных отношений и построить на их базе точно соответствующую им мотивационную концепцию. В его основе лежит разделение сложной трудовой деятельности на отдельные операции, определение для каждой операции времени ее выполнения и цены. Необходимо только подобрать такого человека, который обладает соответствующими физическими данными и будет выполнять все необходимые операции в определенное время с определенным качеством и за определенное вознаграждение. Все эти составляющие позволяли обходиться без построения какой-либо сложной системы мотивации и стимулирования. На сегодняшний день реализация данного подхода затруднительна по ряду причин: изменение роли человека в организации, связанное с рассмотрением персонала не только как особого рода, но также как основного ресурса, обеспечивающего производственные процессы; усложнение достижения сотрудничества и творческого соучастия

при антагонизме в отношениях между различными группами работников в пределах предприятия; затруднение раскрытия и применения в производственном процессе уникальных способностей человека.

Ресурсно-дефицитный подход получил распространение в условиях плановой экономики под влиянием таких факторов, как снижение ценности человека вообще; финансирование социальной сферы по остаточному принципу; направленность на формирование общественных фондов потребления. Снижение ценности человека было характерной чертой всего периода плановой экономики. Не вызывает сомнения, что принцип низкой оценки себестоимости работника (его знаний, способностей и т. п.) не получит развития в рыночной экономике, так как он противоречит современным представлениям об управлении персоналом. Использование общественных фондов потребления создавало условия «нетрудового доступа» к средствам материального стимулирования, что, несомненно, снижало их мотивационную роль. В совокупном доходе семей рабочих предприятий промышленности СССР выплаты из подобных фондов составили 14,5% в 1940 г., 22,3% в 1972 г. [4]. В условиях данного подхода была широко распространена практика использования наказания за «тунеядство», из-за этого одним из наиболее значимых мотивов к труду у человека был мотив непосредственного участия в трудовой деятельности вне зависимости от получаемых результатов и вознаграждения за этот труд. Несмотря на то, что данный подход к формированию систем мотивации

и стимулирования персонала уходит в прошлое, он продолжает оказывать влияние на трудовые отношения (низкая заработная плата, недостаточные вложения в обучения сотрудников и т. п.), а также на взаимодействие государства и его граждан, которые, преломляясь, находят отражения в практике управления персоналом.

Программно-отраслевой подход имеет непосредственную связь с предыдущим, являясь его продолжением. Данный подход к построению систем мотивации и стимулирования основывается на положении о приоритетном развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой. В отраслях тяжелой промышленности (особенно машиностроении) заработные платы были значительно выше, на них распространялись различные льготы, социальная инфраструктура была намного богаче. Наряду с этим сильным стимулом становилось лучшее снабжение продуктами питания, лучшее здравоохранение и организация отдыха. Необходимо отметить, что существовали специализированные программные системы мотивации и стимулирования, которые были ориентированы на привлечение, удержание и эффективное использование персонала для крупных общесоюзных научно-производственных или оборонных капиталоемких, зачастую многоотраслевых программ (освоение космоса, освоение целины и т. д.). В подобных мотивационных системах использовались не только огромные, зачастую неэффективно планируемые, материальные средства, но и нематериальные стимулы. Большим мотивационным значением обладали правитель-

ственные награды, почетные звания, предоставление жилплощади в специальных домах и т. п.

Ментальный подход к построению систем мотивации и стимулирования персонала был широко распространен в XIX в., так как в то время тенденции глобализации проявлялись не настолько заметно. Необходимо отметить, что данный подход продолжал существовать и в XIX в. Он характерен для стран, которые в некоторой степени отличаются культурными традициями от европейских и достаточно долго сохраняли изоляцию, предохранившую от их влияния. Наибольшее развитие ментальный подход получил в странах Дальнего Востока (Япония, Южная Корея, Тайвань и некоторые другие). Преимущество подобной концепции – возможность использования национальных традиций для внедрения современных методов управления, организации труда, мотивации и стимулирования персонала. С другой стороны, она тормозит развитие рыночных отношений в их чистом виде, когда они освобождены от всех национальных ограничений.

«Патриархальный» подход к построению систем мотивации и стимулирования очень тесно перекликается с предыдущим (можно даже сказать – это его частный случай). Главное отличие – в расстановке акцентов при применении различных видов стимулов, которые также определяются носителями этих стимулов. Происходит своего рода персонификация стимулов по линиям: твоя организация, твой руководитель, твои коллеги и товарищи по работе. В результате каждый стимул начинает идентифицироваться с конкретным

лицом или подразделением структуры управления организацией. Данный подход получил широкое распространение во многих развитых странах применительно к организациям малого предпринимательства, характерной особенностью отношений между руководителями и персоналом на которых является личный контакт, позволяющий индивидуализировать стимул, тем самым усиливая его воздействие.

Организационный подход к формированию систем мотивации и стимулирования строится на следующей предпосылке: так как индивидуальные предпочтения работников различны и зачастую непредсказуемы, то для эффективного решения поставленной задачи необходима выстроенная оптимальным образом структура управления организацией. В связи с тем, что одним из основных мотивов при использовании данного подхода выступает мотив достижения, можно сделать предположение, что в процессе реализации работником своих властных амбиций, которые должны быть направлены на максимизацию результатов трудовой деятельности, он будет получать одобрение со стороны руководителей. Благодаря этому у него появляется потенциальная возможность карьерного роста, решения более ответственных задач и соответственно повышение положения в организационной структуре управления организацией.

Социально-поведенческий подход к формированию систем мотивации и стимулирования основывается на теории малых групп. Реализация данного подхода на практике заключается в формировании бригад; создании вре-

менных трудовых коллективов и других малых групп в составе всего персонала. Однако использование социально-поведенческого подхода будет оправдано, если приоритетными потребностями работника являются социальные, а сам он ищет их удовлетворения в социальных отношениях на рабочем месте, при этом для человека важнее нормы поведения малой группы (как следствие у него развивается самомотивация и самоконтроль), к которой он принадлежит, чем стимулы, предоставляемые руководителями организации.

Корпоративный подход к построению системы мотивации и стимулирования персонала в значительной степени отвечает требованиям, предъявляемым современной экономикой. Корпоративная культура выступает эффективным инструментом, позволяющим управлять мотивацией и стимулированием работников. На результат работы будут оказывать влияние основные принципы корпоративной культуры. Основными стимулами, которые влияют на формирование мотивационного комплекса, здесь выступают причастность к деятельности организации, признание трудовых достижений персонала, возможность участия в принятии решений, стремление к повышению ответственности за выполняемую работу. Так, положительными моментами использования корпоративного подхода к формированию и развитию систем мотивации и стимулирования персонала промышленных предприятий можно назвать: ориентация на развитие всех способностей работника; постановка акцента не только на активизацию трудовой деятельности, но и на орга-

низацию поведения работника; в основе – удовлетворение потребностей не только работников предприятия, но и членов их семей; предоставление широких возможностей использования различных корпоративных стимулов.

Появление *антропоцентрического подхода* к построению систем мотивации и стимулирования связано с возрастанием интеллектуальной и когнитивной составляющих труда, требующих от работников необходимости развития своих способностей не только на рабочем месте, но и в пределах всей организации. Основой построения систем мотивации и стимулирования становится комплекс потребностей персонала, а не имеющиеся у организации ресурсы, характер отношений между руководителем и работником, традиции и т. п., что присуще другим подходам к построению систем мотивации и стимулирования. При данном подходе системы мотивации и стимулирования ориентированы на значительные вложения в работника, целью которых должно стать развитие его способностей, повышение качества жизни (образование, здравоохранение, улучшение бытовых условий) и т. п. Данное обстоятельство позволяет считать, что персонал начал восприниматься как главный ресурс предприятия. Антропоцентрический подход к формированию и развитию систем мотивации и стимулирования персонала на сегодняшний день в наибольшей степени отвечает

современным требованиям, предъявляемым к данным системам. Однако его эффективное применение возможно только при условии использования всего того, что сделано в управленческой и экономической областях для внедрения корпоративных систем мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, использование любого из рассмотренных подходов в «чистом» виде для формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных предприятий, не приведет к желаемым положительным результатам их деятельности. Тем не менее отдельные элементы каждого из подходов, при их адаптации к условиям, особенностям, ограничениям формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала каждой конкретной отрасли могли бы послужить основой для формирования эффективной системы мотивации и стимулирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аширов Д.А. Методология развития мотивации и стимулирования персонала (социально-экономический аспект). – Дис. ...докт. экон. наук. – М., 2002. – 334 с.
2. Глаз В.Н., Глаз Ю.А. Мотивация трудовой деятельности: теория и практика. – М.: Илекса, 2009. – 404 с.
3. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 4. – С. 91-97.
4. Общественные фонды потребления // Советский энциклопедический словарь / 4-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1986. – 1599 с.