

УДК 331.101.3**М.В. Колмагоров, С.И. Ксенофонтов, И.П. Поварич****УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Эффективность стратегического управления предприятием во многом зависит от степени мотивации трудового коллектива для достижения поставленных целевых установок и задач его развития. При этом нами мотивация рассматривается с позиции теории социального управления как совокупность способов или методов воздействия, позволяющих сформировать такой комплекс мотивов объекта управления, который обеспечивал бы его поведение в соответствии со стратегическими целями развития предприятия.

При таком подходе целесообразно выделить три способа мотивации, которые основываются на методах убеждения, принуждения или же побуждения.

В первом случае речь идет о прямой мотивации, при которой на личность работника, его систему ценностей и норм поведения оказывается непосредственное воздействие путем убеждения, внушения и психологического заражения.

Второй способ мотивации может быть назван властным или принудительным, так как он строится на угрозе снижения удовлетворения каких – либо потребностей объекта управления при частичном или же полном невыполнении требований, поставленных перед ним субъектом управления.

Третий способ мотивации основывается на опосредованных методах воздействия, на побуждении социального объекта к нужным для субъекта управления действиям на основе стимулирования его трудовой деятельности.

Вышеперечисленные способы мотивации имеют определенные достоинства и недостатки с точки зрения их использо-

вания в практике управления трудовой активностью работников.

По сравнению с другими методами мотивации, стимулирование, на наш взгляд, обладает следующими достоинствами: универсальность, так как всем людям на любом отрезке их жизни что – либо необходимо, что дает возможность управлять их поведением на основе стимулов; относительная простота применения, так как стимулирование требует меньшей ориентации на внутренний мир объекта управления в сравнении с методом прямой мотивации; направленность на решение не только чисто экономических, но и социальных, и психологических задач на основе расширения прав трудовых коллективов в использовании разнообразных форм стимулирования, определении трудового вклада каждого работника в общие успехи и, соответственно, меры материального и духовного поощрения отдельных членов коллектива.

К недостаткам стимулирования как способа управления относится, прежде всего, его ограниченная по сравнению с методами убеждения надежность, так как по мере удовлетворения соответствующей потребности активность объекта управления в конкретной стимулирующей ситуации снижается. Кроме того, стимулирование, повышая трудовую активность работников, не гарантирует направления этой активности по социально приемлемым каналам.

В силу перечисленных достоинств и недостатков, стимулирование как способ управления имеет определенные границы применения и не может в полной мере заменить как средства убеждения, так и меры принуждения. Степень и об-

ласть распространения того или иного способа воздействия на поведения работников в сфере труда, а также возможное их сочетание, очевидно, во многом определяются уровнем развития производительных сил и производственных отношений на исторически определенном этапе развития общества, а также ситуацией, в которой находится конкретное предприятие или фирма. На начальном этапе становления любой производственной структуры должны преуспеть властные методы воздействия на объекты управления с постепенным их смягчением по мере выхода предприятия на устойчивую стадию развития.

По нашему мнению, нынешний этап развития экономики России настоятельно требует существенного расширения действующих и поиска новых форм и видов стимулирования трудовой активности коллективов предприятий и отдельных исполнителей с целью стабилизации экономической ситуации.

Маловероятно, что в очень сложных условиях становления рыночной экономики в стране возможно позитивное использование методов принуждения и убеждения социальных объектов управления – их надо заинтересовать в действиях, которые необходимы для становления нормальной рыночной экономики.

В связи с вышеотмеченным встает проблема управления поведением работников и трудовых коллективов на основе применения совокупности стимулирующих воздействий на объекты управления и, прежде всего, речь идет о выработке соответствующего механизма управления. При этом, под механизмом управления мотивацией в данном случае мы будем

понимать совокупность органов (субъектов) управления, средств и методов, с помощью которых они воздействуют на объекты управления для наиболее эффективного достижения стоящих перед конкретной организацией текущих и стратегических целей.

Использование стимулирования в качестве метода воздействия требует создания определенных условий трудовой ситуации, которые побудили бы конкретных работников и в целом трудовые коллективы к действиям, нужным субъекту управления. Эти действия должны быть выгодны объекту управления.

При таком подходе стимулирование труда целесообразно рассматривать как ситуацию личного выбора стратегии и тактики поведения, предполагающую определенную свободу действий человека.

Учитывая это и принимая во внимание то обстоятельство, что важнейшим фактором поведения являются потребности человека, желание их удовлетворения, при использовании стимулирования необходимо учитывать внутреннюю структуру потребностей и ценностей объекта управления.

Дело в том, что применение этого метода мотивации будет эффективным только в том случае, когда взаимодействие внешней стимулирующей ситуации и внутренней структуры потребностей человека будет создавать конкретный мотив для соответствующего целям субъекта управления поведения работника.

Только предлагая тот предмет, который более всего подходит потребностям, интересам и ценностям человека в данный момент времени, можно управлять его поведением.

Использование стимулирования как способа управления требует проведения исследования и выявления в условиях конкретного предприятия преобладающих типов мотивации

его работников, то есть преимущественной направленности деятельности работника на удовлетворение определенных групп потребностей.

Многочисленные исследования, проведенные за рубежом и в нашей стране, позволяют достаточно четко выделить три типа работников с точки зрения мотивации:

1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2) работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

На взгляд большинства отечественных исследователей, основная масса работников в настоящее время (не менее 80%) относится ко второму типу мотивации, то есть мотивационное ядро основано на высокой, в их понимании, заработной плате.

В то же время результаты многочисленных социологических опросов, проведенных на различных российских предприятиях, показывают, что даже в рамках одного предприятия для разных категорий работников имеются существенные различия в трудовой мотивации. Так, если для рядовых работников главное место занимают вопросы заработной платы, условий труда и действенность социальной защиты, то для работников аппарата управления более важными являются карьерные перспективы и возможность проявления самостоятельности в работе.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию работников. В связи с этим, эффективное использование стимулирования для целей управления мотивацией трудового поведения требует его детальной классификации.

Наиболее важное значение, на наш взгляд, имеет выделение видов и форм организации стимулирования [1].

При этом под видом стимулирования нами понимается разновидность стимулирования как способа управления поведением, выделения по предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула.

Под формой же организации стимулирования понимается характерная особенность или способ взаимоувязки результатов деятельности и стимулов, выделенных по определенному классификационному признаку.

Исходя из изложенного подхода, предлагается все виды стимулирования подразделить на две большие группы – материальные и нематериальные. В свою очередь всю совокупность материальных стимулов целесообразно подразделить на те, которые в своей основе непосредственно имеют денежную составляющую (различные денежные выплаты и санкции) и те, которые используются в виде конкретных материальных благ и не имеют прямой денежной составляющей.

Неденежные стимулы, на наш взгляд, целесообразно подразделить также на две группы по признаку непосредственного воздействия на самого работника с целью укрепления его здоровья (медицинское страхование жизни, бесплатное питание, оплата повышения квалификации и учебы, проездные билеты на общественный транспорт и др.) и воздействия в целом на его семью (выделение строительных материалов и продукции предприятия по льготным ценам, выдача кредитов на приобретение жилья, оплата детских садов и яслей, организация бесплатных консультаций и т.д.).

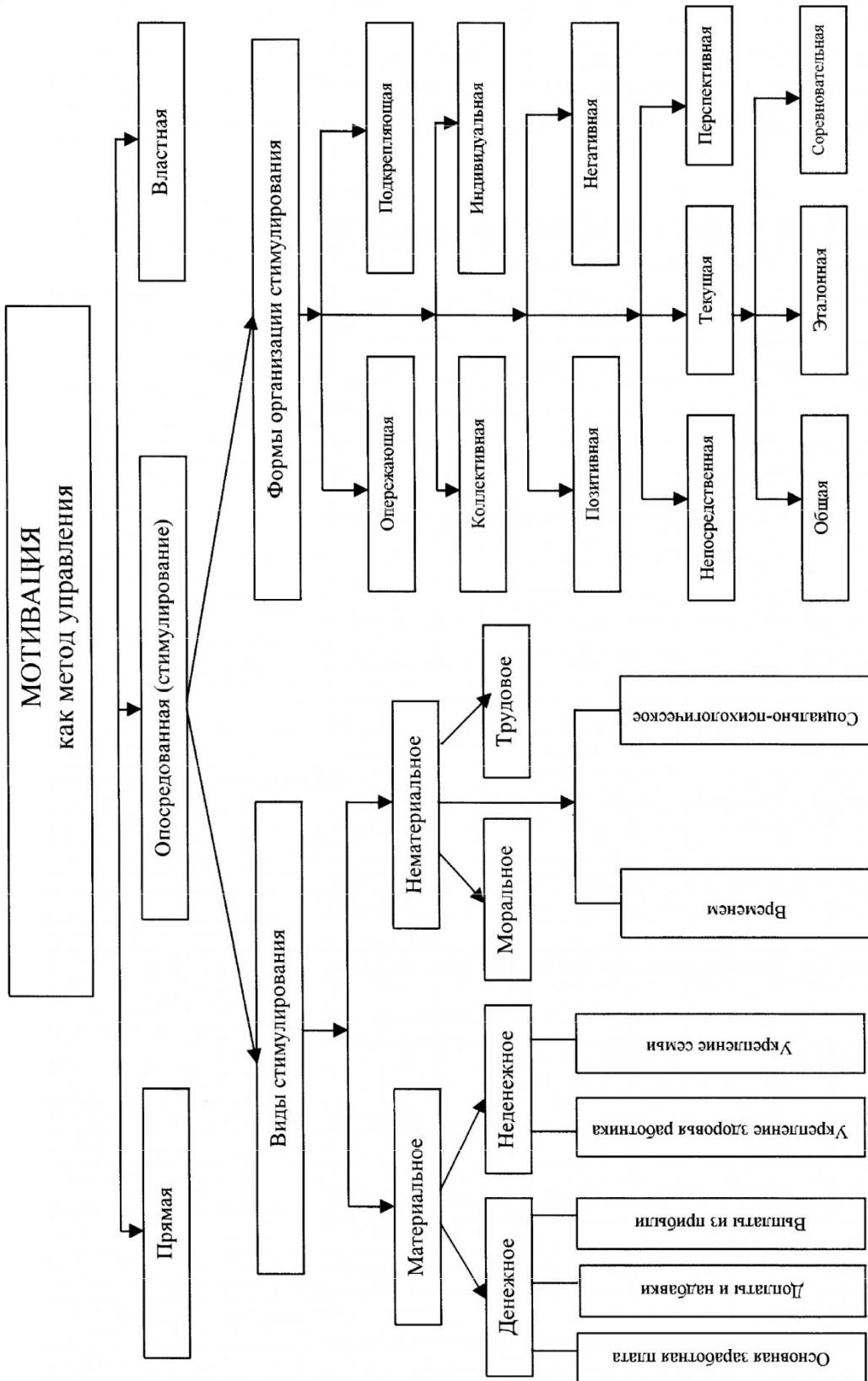
Вторая группа видов стимулирования (нематериальные), на наш взгляд, включает в себя

следующие четыре их разновидности: моральное, временное, трудовое и социально – психологическое. Все они предполагают использование в качестве стимулов нематериальных

предметов потребностей.

Так, при моральном стимулировании используются предметы, ценности и явления, специально предназначенные для выражения общественного при-

знания и способствующие повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, Доски и Книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и



Стимулирование в системе методов трудовой мотивации

т.д.). При стимулировании временем в качестве специфического предмета потребности используется время. Оно может осуществляться путем предоставления дополнительных отпусков за высокоэффективную работу, предоставления права на выбор времени очередного отпуска, предоставления или лишения права на отпуск без содержания, гибкий график работы, труд на дому, дополнительные выходные, неполная рабочая неделя и т.д.

При трудовом стимулировании поведение объекта управления регулируется изменением чувства его удовлетворенности выполняемой работой (занимаемой должностью). При социально – психологическом стимулировании поведение работника регулируется изменением чувства его удовлетворенности принадлежностью к данному коллективу. В качестве стимулов при это могут использоваться следующие мероприятия, направленные на укрепление социально – психологического климата в коллективе: празднование дней рождений сотрудников и юбилейных дат в деятельности предприятия, организация банкетов в связи с высокими достижениями в деятельности предприятия; коллективные отдыхи по выходным и праздничным дням; организация пикников с участием коллектива предприятия; постоянное информирование коллектива о результатах деятельности и т.д.

Важное прикладное значение для управления мотивацией имеет классификация стимулирования в зависимости от форм его организации, то есть от организации процесса воздействия различных видов стимулирования на трудовую активность объектов управления [2].

На наш взгляд, целесообразно выделять следующие формы организации стимулирования.

1. По степени информированности объекта управле-

ния о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов: опережающая – информация об указанной взаимосвязидается до начала деятельности; подкрепляющая – о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов объект управления узнает только после ее окончания. В этом случае стимул как бы подкрепляет уже осуществленные действия.

2. По учету результатов деятельности при назначении (определении) стимула: коллективная – величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом трудового коллектива бригады, участка, цеха и т.д.; индивидуальная – величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного работника.

3. По учету отклонения результатов деятельности от нормативных при определении (назначении) стимула: позитивная – при назначении стимула оценивается только достижение или же превышение нормативных, плановых результатов; негативная – при назначении стимула оценивается отставание, отклонение от нормативных или же общественно – признанных результатов деятельности.

4. По лагу между результатами деятельности и получением стимула: непосредственная – стимул вручается сразу же после завершения деятельности, то есть лаг как таковой отсутствует; текущая – стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или же полугодовые поощрения и наказания); перспективная – стимул вручается (назначается) с отставанием от результатов деятельности не менее года (вознаграждение по итогам работы за год, за выполнение многолетнего комплекса работ, выплата дивидендов, пенсии т.д.).

5. По степени и ха-

рактеру конкретности условий получения стимула: общая – конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует; эталонная – стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных результатов; соревновательная – стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе.

Изложенный подход к классификации стимулирования, как одного из методов мотивации трудового поведения, представлен на рисунке.

Вполне очевидно, что выделение различных видов и форм организации стимулирования носит несколько условный характер.

В реальной жизни в чистом виде практически ни один вид и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, то есть при стимулировании различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования.

В то же время можно выделить преобладающие, специфичные для данного объекта управления и конкретных направлений его деятельности виды стимулирования и формы его организации.

Так, при стимулировании поставок продукции в соответствии с заключенными договорами в основном применяется материальное денежное стимулирование. Если же посмотреть на возможные формы организации стимулирования, то здесь присутствуют практически все выделенные формы.

Обычно это опережающая форма организации стимулирования. Она может быть как коллективной, так и индивидуальной, чаще всего при этом используется определенное сочетание позитивной и негативной форм. Обычно это текущая, но может быть и непосредственной формой организации

стимулирования и носить эталонный или же соревновательный характер.

Если на предприятии остро стоит вопрос об укреплении дисциплины труда, то в этом случае необходима разработка комплексной системы стимулирования, включающей в себя все шесть вышеуказанных видов стимулирования. Формами же его организации являются: опережающая, индивидуальная, текущая или же перспективная с позитивно – негативной направленностью.

На наш взгляд, выделение видов и форм организации стимулирования позволяет осуществлять углубленный анализ существующих систем стимулирования и выявлять наиболее эффективные из них с точки зрения влияния на поведение объектов управления в конкретных условиях производства.

В конечном итоге путем комбинирования видов и форм организации стимулирования для различных видов деятельности и конкретных хозяйственных ситуаций можно осуществлять проектирование комплексных систем стимулирования, позволяющих в максимальной степени учитывать действие как внешних, так и внутренних факторов на поведение как отдельных участников производства, так и трудовых коллективов различного иерархического уровня.

В целом же разработка и внедрение эффективной для

конкретного предприятия системы стимулирования, направленной на мотивацию его сотрудников на достижение долгосрочных целей развития компании, представляет собой весьма трудоемкий и длительный процесс, включающий в себя, на наш взгляд, не менее трех этапов.

На первом этапе необходимо провести диагностику мотивационной среды предприятия, то есть выявить возможности и степень готовности коллектива предприятия к внедрению новой мотивационной системы. Для этого целесообразно, прежде всего, сделать детальный анализ существующих на предприятии положений по стимулированию различных направлений деятельности работников, выявить возможности однозначного измерения результатов работы работников различных подразделений и степени достижимости желаемых результатов, доступность для сотрудников информации о желаемых результатах деятельности.

На этом этапе необходимо оценить возможности учета таких принципов стимулирования как: наличие общих для всех условий мотивации; обоснованность системы оценки и наличие четких критериев измерения результатов деятельности, их простота и понятность; контроль за нормативами и наличие механизмов их пересмотра; связь результатов и размеров поощрения и т.д.

На втором этапе осуществляется разработка системы стимулирования с учетом психологических особенностей работников.

С этой целью вначале необходимо провести анкетирование различных категорий работников с целью выявления их мотивов деятельности и особенностей восприятия различных стимулирующих воздействий. Далее осуществляется разработка и поэтапное внедрение различных видов стимулирования с учетом выявленных в процессе анкетирования особенностей различных категорий сотрудников.

В конечном итоге разрабатывается комплексная система стимулирования, охватывающая все виды и разные формы организации стимулирующих воздействий на работников и трудовые коллективы всех подразделений предприятия.

На третьем этапе осуществляется мониторинг и коррекция действующей системы стимулирования применительно к различным профессионально-квалификационным группам работающих и подразделений предприятия. Для этого периодически (один – два раза в год) целесообразно осуществлять анкетирование сотрудников с целью уточнения совокупности факторов, мотивирующих их на достижение стратегических целей развития компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: системный подход. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1990. – 198 с.
2. Поварич И.П., Колмагоров М.В. Теоретические и прикладные аспекты стимулирования труда: Монография / Кемеровский госуниверситет. – Кемерово: ЮНИТИ ЛТД, 2002. – 221 с.

Авторы статьи:

Колмогоров
Михаил Васильевич
- аспирант каф.
менеджмента КемГУ

Ксенофонтов
Сергей Иванович
- канд. экон. наук, ген. директор ООО
«НПО Кузбассэлектромотор»

Поварич
Илья Прохорович
- докт. экон. наук, проф., зав. каф.
менеджмента КемГУ