

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Г. А. Зубарев

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 17 марта 2010 г.

**Аннотация:** *статья посвящена изучению теории и практики использования институционального подхода к исследованию трудовой мотивации персонала на практическом материале одного из промышленных предприятий г. Воронежа. В процессе исследования использовались методы социологического опроса, анализа проблем организации и документов.*

**Ключевые слова:** *мотивация, стимулирование, институциональный подход, оплата труда, текучесть кадров, удовлетворенность трудом, оценка персонала.*

**Abstract:** *the article is studying the theory and practice of institutional approach to labor motivation of personnel in one of Voronezh enterprises. Sociological research methods, the analysis of documents and management problems were used.*

**Key words:** *motivation, stimulation, institutional approach, wages, job satisfaction, staff efficiency, evaluation.*

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством, которое обеспечивает оптимальное использование ресурсов и мобилизацию имеющегося кадрового потенциала. Основная цель мотивации как инструмента управления – обеспечить максимальную отдачу от использования имеющихся трудовых ресурсов и, как следствие, повышение общей рентабельности деятельности предприятия.

Мотивация и стимулирование имеют свою историю и в нашей стране. В СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная классика – А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Мак-Грегор и др. В конце 70-х – начале 80-х гг. прошлого века внимание уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 80-х – начале 90-х гг. привлекали внимание статьи по анализу концепции ESOP – Employee Stock Ownership Plan. Однако в последние 10–12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалась некоторая стагнация. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и от-

носительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Руководители предприятий всех форм собственности на практике убедились, что успех невозможен без поиска новых современных форм мотивации труда, и опыт мотивации развитых западных экономик может быть перенесен на российскую почву.

В самом общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Преобладает мнение, что главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, выражающееся в состояниях беспокойства и тревоги, которые возникают, когда он испытывает нужду (не всегда осознанно) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной). Данная концепция трудовой мотивации является господствующей, исходя из нее, выделяют два типа мотивации.

*Первый тип* состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

*Второй тип* мотивирования направлен на формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить жела-

тельные для субъекта мотивирования мотивы действий, и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

В первом случае мотивацию условно можно назвать «внешней», так как мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они возникают как бы внутри человека. Примером такого рода мотивации может быть стремление к достижению, к завершению работы, к познанию, желание бороться, страх и т.п. Во втором случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием на субъекта извне, такую мотивацию можно условно назвать «внутренней». Эффективное управление может опираться только на «внешний» тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной «внутренней» мотивации.

По нашему мнению, в теории мотивации в достаточной мере разработаны и методы трудовой мотивации, которые классифицируются на *материальные* (экономические методы мотивации персонала) и *нематериальные* (организационно-административные и социально-психологические методы мотивации персонала). Эта классификация является наиболее распространенной. Основные проблемы, на наш взгляд, связаны с мотивационной политикой предприятий: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии.

Основной причиной подобных негативных процессов является недостаточная проработка институциональных основ мотивационного процесса на уровне как теории, так и практики. Имеет место асимметрия информации между сторонами, что позволяет одной из сторон (менеджменту) ограничиваться формальным исполнением или даже уклоняться от исполнения контракта (речь идет о коллективном договоре). Ограниченность возможностей судебной системы и фактическое отсутствие профсоюзов, в свою очередь, стимулируют стороны к извлечению выгоды за счет партнеров, т.е. небрежное отношение к труду рабочих и нежелание менеджмента затрачивать серьезные средства на мотивацию и развитие персонала. Подтверждением являются результаты исследования, проведенного нами на одном из крупных промышленных предприятий Воронежской области.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к совре-

менности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Более того, заметны некоторые противоречия между выводами классических теорий, а также между классическими теориями мотивации, с одной стороны, и подходами, используемыми в практике управления персоналом организаций, – с другой. Так, обучение персонала, его карьера традиционно соотносятся с удовлетворением потребностей высших уровней по иерархии Маслоу, что, с нашей точки зрения, реально имеет для организации второстепенное значение. При отборе персонала акцент делается на способностях и компетенции потенциальных работников, а не на их потребностях. Главной задачей этих процессов является максимальное развитие и использование потенциала (способностей) работников, «купленных» на рынке трудовых ресурсов. Периодическая аттестация персонала как метод властной мотивации позволяет эффективно решать эти задачи.

Правильнее говорить не о покупке, а об аренде у общества рабочей силы, что предполагает некоторые социальные обязательства со стороны организации и социальный контроль со стороны общества. В данном контексте возможны и даже необходимы учет и изучение потребностей. Однако стратегии выживания организации на рынке требуют постоянной «модернизации» как способностей самой рабочей силы, так и процессов их использования, что является объективной необходимостью и не предполагает учета чьих-либо потребностей (хотя чаще всего и совпадает с ними).

На наш взгляд, недостаточно разработанными (особенно на российских предприятиях) являются институциональные подходы в трудовой мотивации. Не всегда понятно, какие структуры на предприятиях разрабатывают, контролируют и координируют систему мотивации и ее эффективность. Нет также четко оформленных отношений между такими социальными группами и организациями, как трудовой коллектив, администрация, профсоюзы, госучреждения. Фактически трудовые коллективы оставлены «один на один» с администрацией (собственниками), от которых полностью зависимы.

В качестве примера рассмотрим систему методов мотивации в ОАО «Борисоглебский завод химического машиностроения» («Борхиммаш»). В управлении персоналом данного предприятия используются следующие материальные (экономические) методы мотивации, характерные для периода плановой экономики:

- премиальные выплаты по результатам труда;
- использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Завод самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ОАО «Борхиммаш», утвержденным приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с его содержанием.

Завод обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда. О введении изменений установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Заработная плата работников складывается из следующих составляющих:

- должностной оклад;
- доплаты;
- премии.

Заработная плата выплачивается в срок – 8 числа каждого месяца.

Размер премии составляет:

- для рабочих – 80 % от оклада и сдельного заработка;
- для специалистов и служащих – 80 % от должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления – до 100 % от должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба заводу или нанесение вреда его деловой репутации;
- нарушение технологической дисциплины;

- выпуск бракованной продукции;
- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

- несоблюдение санитарного режима цехов и территорий – на 10 % при оценке «удовлетворительно».

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- распитие спиртных напитков на территории завода;
- совершение хищения имущества завода.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в который было совершено упущение по работе.

Показатели эффективности использования фонда оплаты труда отражены в табл. 1.

Руководство завода считает, что оно добилось повышения эффективности использования средств фонда оплаты труда, хотя, по-нашему мнению, никакие мотивационные программы не имели направленности на эти показатели.

Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала, по мнению руководства, предотвращает рост текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. Но мы считаем, что это не создает мотивирующего эффекта.

Сравнивая среднемесячную заработную плату в 2008 г. по категориям работников, можно сказать, что наиболее высокая заработная плата у руководителей – 34 352,9 руб., что объясняется более высокими должностными окладами. Наименьший уровень заработной платы у служащих – 11 219,3 руб., это самые низкие оклады по заводу.

Проведенный нами анализ показывает, что на предприятии никаких мероприятий по улучшению

Т а б л и ц а 1

*Показатели эффективности использования фонда оплаты труда в 2008 г., руб.*

Наименование показателя	Предшествующий год	Отчетный год		Конкурирующие предприятия
		план	факт	
Выручка на рубль зарплаты	6,15	6,17	6,15	5,90
Сумма чистой прибыли на рубль зарплаты	0,85	0,88	0,93	0,95
Сумма reinvestированной прибыли на рубль зарплаты	0,45	0,48	0,45	0,50

положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются несовершенные методы мотивации, которые снижают заинтересованность в полном использовании имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности труда. Причиной такого положения, как нам представляется, является недостаточная проработка институциональных основ системы мотивации персонала и стремление сэкономить на транзакционных издержках мотивации.

При управлении текущей деятельностью организации используется такой важный институциональный компонент, как властная мотивация, т.е. издаются приказы, отдаются распоряжения и указания. Все изданные приказы исполняются точно в срок и надлежащим образом. В 2008 г. было издано 489 приказов, 1267 распоряжений, 2278 указаний. Властная мотивация способствует более эффективной работе и организации труда. Мы считаем, что административно-организационные методы мотивации персонала ОАО «Борхиммаш» оказывают положительное влияние на мотивацию сотрудников.

Среди социально-психологических методов мотивации, используемых на предприятии, следует назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха (в настоящее время на заводе существует 4 комнаты отдыха, которые полностью укомплектованы всем необходимым), организацию общепроизводственных праздников и др. Большую роль в мотивации работников играет оптимизация организации рабочего места. В 2008 г. на заводе были значительно повышены такие составляющие условий труда, как комфортность, техническая оснащенность, безопасность, эргономика.

Нами использовались данные социологических исследований, проведенных на предприятии в конце 2008 г. службой управления персоналом по инициативе руководства. В процессе опроса сотрудников ОАО «Борхиммаш» на вопрос: «Как работники оценивают свои условия труда?» были получены следующие ответы (табл. 2).

По-нашему мнению, социально-психологические методы мотивации исполняются надлежащим образом и оказывают достаточное мотивационное воздействие на персонал. Проведя опрос трудящихся о том, какие нематериальные методы мотивации помогли бы улучшить качество труда, мы получили следующие данные (табл. 3).

Таблица 2

Условия труда работников в 2008 г.

Оценка условий труда	Число опрошенных, чел.	Удельный вес, %
Отличные	83	7
Хорошие	556	48
Удовлетворительные	487	42
Невыносимые	34	3
<i>Итого</i>	1160	100

Таблица 3

Нематериальные методы мотивации, улучшающие качество труда

Нематериальные методы	Число опрошенных, чел.
Развитие карьеры	479
Витрина успехов	298
Формирование организационной культуры	205
Поздравление со знаменательными датами	178

Как видно из табл. 3, большая часть опрошенных (479 чел.) отдает предпочтение развитию карьеры.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что система мотивации персонала на предприятии имеет серьезные недостатки институционального характера и нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Слабыми сторонами методов мотивации, применяемых в ОАО «Борхиммаш», являются следующие аспекты:

- в основном стимулировании (т.е. при определении размера оклада и премиальных) не учитывается дополнительно отработанное персоналом время, что значительно снижает заинтересованность и производительность;

- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

Мы считаем, что для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие институциональные компоненты методов мотивации:

1. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата,



капитале предприятия; развитие сотрудничества). Инструмент – соглашение о справедливом распределении результатов, участии в капитале, развитии отношений партнерства. Достигаются такие цели, как установка на кооперативность в поведении, ориентация на соотношение затрат и результатов, готовность к риску.

2. Соглашение об обслуживании персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты – обязательства администрации по безопасности труда, охране здоровья, созданию условий для отдыха и психологической разгрузки, занятий спортом; забота о работниках, нуждающихся в помощи. Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

3. Создание структур для обеспечения широкого участия персонала в принятии решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструмент – делегирование полномочий и ответственности. Достигаемые цели: вовлечение в дела предприятия, повышение исполнительской дисциплины и качества принимаемых решений.

5. Проектирование и организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребности работ-

ников). Инструменты – технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда. Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

6. Разработка системы внутренних коммуникаций, особенно в части информирования работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия) и систем обратной связи. Инструменты – производственная документация, собрания коллектива, отчеты о работе, почтовые ящики для сбора предложений. Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия, налаживание обратной связи.

7. Разработка согласованной с трудовым коллективом системы оценки персонала (системы планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструмент – различные методы оценки результатов труда и возможностей работника. Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия, профессиональный рост.

Реализация указанных предложений по институционализации процесса мотивации позволит углубить и упорядочить мотивационные процессы, сделать мотивацию более прозрачной, понятной и действенной, что приведет к созданию механизмов взаимного контроля.

*Воронежский государственный университет  
Зубарев Г. А., кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления персоналом  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru*

*Voronezh State University  
Zubarev G. A., Candidate of Economics, Associate  
Professor of the Human Resources Department  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru*