

УДК 331.2

### ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ПОДХОДОВ К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ РАБОТНИКОВ

Е. С. Дашкова

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 17 октября 2009 г.

**Аннотация:** *в статье всесторонне рассмотрены факторы внешней и внутренней среды, повлиявшие на изменение подходов к мотивации труда и вознаграждению работников. Описаны некоторые новые концепции трудовой мотивации. Представлены современные виды вознаграждения работников.*

**Ключевые слова:** *мотивация труда, виды вознаграждения персонала, методы вознаграждения персонала.*

**Abstract:** *the paper justifies the need for transition towards modern compensation systems for personnel. The author's methodology of creating a compensation system, that is adequate to contemporary business environment, has been illuminated. The experience of its implementation as well as the effect received have also been shown.*

**Key words:** *labor motivation, personnel compensation system, performance appraisal system for personnel.*

Историю развития теории и практики возникновения и применения различных инструментов мотивации труда необходимо рассматривать в тесной связи с эволюцией концепций управленческой мысли, изменением содержания самого труда, расширением потребностей персонала, развитием форм трудовой деятельности, что, безусловно, обусловлено изменением внешних условий существования организаций и человека.

Конец XX в. ознаменовался фундаментальными преобразованиями, происходящими в жизнедеятельности человечества и, в частности, в экономике. Мировое сообщество вступило в стадию постиндустриального развития. Эта радикальная трансформация обусловлена существенным повышением значения инноваций, новых знаний и информации. Интеллектуализация экономической среды, инновационное предпринимательство, овладение информационными потоками выступили в качестве основы существования высокоэффективной и конкурентоспособной рыночной экономики. Вследствие этого процесса в мировом хозяйстве резко возросла доля сферы услуг. Информацию и знания как ее упорядоченную форму сегодня производят, используют и реализуют как любой другой продукт, в результате чего формируется единая

мировая информационно-коммуникативная система.

Вместе с тем процесс глобализации экономики обуславливает формирование единых рынков: финансовых, трудовых, торговых и т. д., что приводит к ужесточению конкуренции не только по цене, но и по качеству товаров и услуг, инновациям, скорости реакции. Процесс глобализации порождает рост мобильности персонала, ослабление устойчивости отношений занятости, способствующее повышению гибкости и множественности трудовых отношений.

Переход к постиндустриальному обществу затронул все стороны трудовой деятельности. Развитие электроники и информационных технологий коренным образом изменило содержание труда в ряде производств, превратив его в творческий и познавательный. В некоторых сферах производства произошел переход от труда, направленного на объект, к труду, направленному на систему и включающему в себя существенную экономическую и управленческую компоненту. Живой труд как главная производительная сила уходит на второй план.

Постепенно формируются новые общие квалификационные требования, которые предъявляются, прежде всего, к современным профессиям, име-

ющим дело с наукоемкими и информационными технологиями: способность к абстрактному и системному мышлению, умение оперировать информацией и знаниями, аналитически и логически мыслить, быстро реагировать на изменения.

Коренные изменения происходят и в психологии личности, ее трудовых, жизненных ценностях и потребностях, а также в условиях жизнедеятельности. Улучшение качества жизни, условия жизни и труда обусловлены научно-техническим и социальным прогрессом. В настоящее время основными ценностями становятся время и знания, приводящие к увеличению спроса на обучение в высших учебных заведениях и к необходимости постоянно развиваться в процессе трудовой деятельности, расширяя и обогащая свои знания. Изменяется отношение человека к труду. Теперь труд — средство самовыражения и самоутверждения, реализация собственного опыта, интеллектуального и творческого потенциала, нравственного достоинства [1, с. 18]. Многие женщины наравне с мужчинами стремятся к карьерному росту, совмещая это со своими семейными обязанностями. Все больше людей наемному труду предпочитают собственный бизнес. Становится востребованной виртуальная занятость, когда отсутствует необходимость выполнять работу в определенное время и в установленном месте.

Указанные обстоятельства с очевидностью обусловили тот факт, что управлять творческими интеллектуальными работниками традиционными методами невозможно. Поэтому на данном этапе речь идет о формировании системы инновационного управления трудом, наиболее адекватной современному постиндустриальному этапу развития, которая исходит из учета следующих процессов:

— во-первых, происходит кардинальное изменение роли внешней среды во всех экономико-трудовых процессах в организации, выраженное не только в ее усилении, но и в смещении воздействия внешней среды с уровня предприятия в целом на деятельность целого ряда категорий работников;

— во-вторых, характеристики индивида становятся разнообразнее и развиваются независимо от тенденций развития отдельных подразделений и тем более организации;

— в-третьих, положение работников и работодателей стало определяться значительно большим числом показателей, гораздо менее зависимых друг от друга;

— в-четвертых, характеристики трудовой деятельности приобретают исключительно высокий

динамизм как отражение влияния рыночных факторов. При этом многие показатели (трудовая нагрузка, размер материального вознаграждения) могут измениться за небольшой отрезок времени на противоположные, что вызывает проблему стратегического прогноза этих тенденций.

Объектом инновационного управления трудом являются человеческие ресурсы организации, предметом — развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников, а основными принципами и методами управления — переход к процессным командам, к решению сложных многомерных задач, к наделению персонала полномочиями и др.

В настоящее время можно говорить о развитии модели «сложного психосоциального человека», которая предполагает использование системно-ситуационного и индивидуального подходов к каждому работнику и применение на этой основе тех или иных видов вознаграждения.

Исследования в области организационного управления привели к возникновению новых концепций мотивации. К ним относятся теория *контроля и теория представительства*. Одна из версий теории контроля, по существу, представляет собой когнитивное явление, связанное с ощущением человека — насколько он контролирует свою жизнь или работу. Исследования показали: люди, считающие, что они овладели таким контролем, легче переносят неприятности и менее подвержены стрессам на работе, чем те, у кого нет ощущения этого контроля. Ключевым моментом теории представительства является предположение, что интересы стороны, осуществляющей найм лица для оказания определенных услуг от его имени, могут расходиться с интересами того, кого наняли. Практическое следствие состоит в том, как нанимающая сторона может ограничить расхождение интересов [2, с. 189].

Появление теории «Z» В. Оучи, предполагающей, что мотивирование работников должно исходить из ценностей «производственного клана» — организации как одной большой семьи, было вызвано нарастающей в обществе потребности в социальной поддержке. Решение В. Оучи видит в формировании у сотрудников организации отношений доверия, преданности коллективу и его целям, корпоративной психологии через обеспечение пожизненного найма, гарантий занятости, групповой ответственности и коллективного принятия решений.

Мотивация, с позиции Г. Комелли, — очень сложный и многоаспектный процесс (рисунок).



Рисунок. Основные сферы мотивации

Как видно из рисунка, на мотивацию работника влияют: его индивидуальные качества и усилия по самомотивации; задача, которую ставит руководитель; «характер» руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.); группа, в которой он трудится; вся организация с ее структурами и культурой; общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы.

Теория самоконцепции Б. Шамира, возникшая в 90-е гг., поясняет, что сотрудник может быть мотивирован к выполнению задания благодаря значению, которое придается этой работе, например, возможности выразить свою индивидуальность или укрепить свое социальное положение. Это так называемые им «символические и экспрессивные аспекты человеческих существ» [3, с. 233].

Такая трансформация взаимоотношений объекта и субъекта управления, как итог фундаментальных изменений в условиях функционирования мирового общества и в психологии людей, заставляет менеджмент в целях выживания организации в современных экономических реалиях не только использовать новые подходы в управлении человеческими ресурсами, но и применять широкий спектр видов вознаграждения, адекватных растущим потребностям личности и позволяющих признать трудовой вклад каждого работника.

Поэтому все чаще используются гибкие формы материального вознаграждения, в том числе системы оплаты за знания и компетентность, программы участия в стратегическом управлении и планировании, доходах, прибылях и капитале, происходит повышение социальных стандартов на уровне как государства, так и организации, расширяются социальные льготы и гарантии. С учетом возросшей потребности в наличии свободного времени и

в отсутствии зависимости от рабочего места все большее распространение получают такие формы вознаграждения, как гибкий график работы (стимулирование свободным временем), предоставление возможности виртуальной занятости. Наряду с этим в современных организациях менеджмент ориентирован на содействие развитию и совершенствованию работника посредством постоянного обучения, ротации и карьеры, создание условий для большей информированности персонала обо всех направлениях и результатах работы, на мотивацию через предоставление своевременной объективной обратной связи. Активно конкурируют между собой организации, привлекая высококвалифицированных специалистов и используя оригинальность социального пакета, который включает достаточно широкий спектр методов вознаграждения.

Таким образом, диапазон применяемых видов и методов вознаграждения постепенно расширяется. Современная концепция социально ответственного менеджмента рассматривает человека как сложное социальное существо с врожденными слабостями, ограничениями, противоречиями; доминирует парадигма, согласно которой упор при развитии управления необходимо делать на неформальность, индивидуальную предприимчивость и эволюцию.

В результате эволюции вырабатывается комплексный, системный подход к человеку, направленный на осторожное и гуманное отношение к нему, независимо от его интеллекта и способностей, сохранение достоинства каждого, что отражается и в новой парадигме управления. Для этого создаются определенные экономические условия, которые способствуют развитию конкретных положительных качеств человека, и разрабатываются

системы вознаграждения, предполагающие поощрение трудовых результатов, навыков или знаний, полезных не только для организации (сейчас или в будущем), но и для работника. Примером страны, реализующей подобные системы гуманистического вознаграждения персонала, можно считать Японию, в которой «размер вознаграждения определяется, прежде всего, социальными, а не экономическими факторами». В организациях все больше делается акцент на улучшение качества трудовой жизни, а именно обеспечение адекватного и справедливого вознаграждения за труд, создание комфортных условий деятельности, содействие развитию человеческого потенциала и наилучшей реализации способностей работника, участие в решении личных проблем работника. Организацией в настоящее время уделяется много внимания вопросам корпоративной культуры, ее совершенствованию как фундаментальной основы для формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, положительной репутации и доверия в обществе.

Конкретизируя практику использования эффективных нематериальных инструментов вознаграждения, можно выделить следующие из них:

1. *Нефинансовые вознаграждения.* Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам.

2. *Общекорпоративные мероприятия,* не касающиеся непосредственно работы — внутрифирменные праздники и совместный досуг с участием членов семьи работников.

3. *«Вознаграждения-признательности».* Прежде всего, это комплименты сотрудникам за их работу, неформальное и официальное признание достижений, просьба дать совет. Так, в Воронежском областном клиническом консультативно-диагностическом центре осуществляется награждение нагрудными знаками «Заслуженный работник диагностического центра» и «За заслуги перед ВОККДЦ»; помещение портретов на Доску почета; вручение переходящих вымпелов «Лучший врач года», «Лучшая медсестра года», «Лучшая сани-

тарка года», «Лучший сотрудник года»; вручение благодарственного письма; награждение Почетной грамотой; присвоение звания «Лучший по профессии»; поздравление с днем рождения, свадьбой, рождением ребенка по внутреннему радио.

4. *Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.* В этот блок входят такие приемы, как приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (этот вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов, предоставление офиса с окном, книг компании.

5. *Стимулирование свободным временем.*

6. *Вознаграждение потреблением.* Оно достигается предоставлением бесплатных обедов, возможностей продуктовых заказов, семейных обедов за счет организации и т.д.

7. *Проектирование рабочего места* — ротация рабочих мест, обучение смежной специальности и повышение квалификации, гибкий график перерывов, разделение труда, участие в принятии решений и работа в команде.

8. *Вознаграждение через наделение ответственностью.* Передача ответственности не обязательно может иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и соответственно влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанова [и др.]. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2003.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. — 7-е изд. — М. : ИНФРА-М, 1999.
3. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. — СПб. : Питер, 1999.

*Воронежский государственный университет  
Дашкова Е. С., кандидат экономических наук,  
преподаватель кафедры экономики, труда и основ  
управления*

*E-mail: dashkova=82@mail.ru*

*Voronezh State University  
Dashkova E. S., Candidate of Economics, Lec-  
turer of the Labor Economics and Management De-  
partment*

*E-mail: dashkova=82@mail.ru*