

УДК 336,66:334.716

И.В. Маркина

Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар)

E-mail: irinanechitailo@yahoo.com

Принципы построения мотивации трудовой деятельности на промышленных предприятиях

***Аннотация.** Согласно принятой в Республике Казахстан Программе «Производительность 2020», целевым индикатором до 2020 года является увеличение производительности труда в два раза на предприятиях обрабатывающей промышленности. Одним из интенсивных факторов развития производительности труда является эффективная мотивация трудовой деятельности. В статье рассмотрены принципы построения мотивации трудовой деятельности на промышленных предприятиях отраженные в различных концепциях мотивации и стимулирования человеческих ресурсов.*

***Ключевые слова:** мотивация труда, мотивы, стимулирование, промышленные предприятия*

В 2011 году в Казахстане принята программа «Производительность 2020», которая разработана в рамках реализации послания Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Новое десятилетие – Новый экономический подъем – Новые возможности Казахстана», Стратегического плана развития Казахстана до 2020 года.

Согласно данной Программы, целевым индикатором до 2020 года является увеличение производительности труда не менее чем в два раза на предприятиях обрабатывающей промышленности, участвующих в Программе.

На сегодня первостепенной задачей является создание новых конкурентоспособных производств, модернизация (техническое перевооружение) действующих производств с целью повышения производительности труда и, безусловно, внедрение современных управленческих технологий. При этом на эффективность труда также влияют инновационная активность бизнеса, сильный бренд, квалификация персонала, доступ на привлекательные рынки сбыта, качество конкурентной среды, способность умело продвигать и продавать продукт или услугу. Кроме того, в вопросах внедрения современных управленческих технологий роль менеджмента является ключевой. Как отметил Президент Республики Казахстан Нурсултан Назарбаев в своем послании народу Казахстана «Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана» 29 января 2010 года: «Важнейшей задачей является комплексный рост производительности труда. В Казахстане, если смотреть по экономике в целом, то один работник в год производит продукции на 17 тысяч долларов. В развитых странах этот показатель превышает 90 тысяч долларов. Вывод очень простой - нам надо исправлять ситуацию – повышать производительность и внедрять инновации» [1].

Таким образом, рост производительности труда является важнейшей задачей в настоящее время.

На рост производительности труда влияют не только экстенсивные, но и интенсивные факторы.

В передовом понимании в мире выделяют три основные группы факторов влияющих на производительность труда:

1. Факторы основного капитала. Эти факторы связаны с механизацией и автоматизацией труда, внедрением прогрессивных технологий, использованием качественных и эффективных материалов.

2. Социально-экономические факторы. В группе социально-экономических факторов особую роль играют состав и качество рабочей силы, так как вклад каждого индивидуума в общий совокупный труд не одинаков: одни в коллективе всегда производят больше среднего, а другие - меньше среднего значения. Производительность труда индивидуального работника зависит от его способностей, мастерства и знаний, возраста, состояния здоровья и ряда других причин.

3. Организационные факторы. Они охватывают целый комплекс действий по организации труда и управления, менеджмента персонала, которые оказывают непосредственное влияние на рост производительности труда. Особую подгруппу составляют факторы, влияющие на взаимоотношения в коллективе и дисциплину труда. Здесь следует назвать, во-первых, систему ценностей работников и принципы взаимодействия, влияющие на целевые установки персонала и поведение работников, их взаимодействие как в группах, так и в коллективе в целом, во-вторых, меры активизации работников, в-третьих, меры контроля за исполнением управленческих решений и исправлением ошибок и просчетов и т.п.

Таким образом, важную роль в повышении производительности труда играет рационально организованная мотивация трудового коллектива на решение тех или иных производственных вопросов путем своего активного участия в производственном процессе.

Как отмечает М.И. Кабушкин: «... мотивировать сотрудников – это значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности» [2].

Группа авторов учебного пособия «Мотивация трудовой деятельности»: предлагают следующее определение мотивации труда: «это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в мотивах поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности» [3].

Поведение человека детерминировано его мотивациями и поэтому является предметом социального управления. В содержание мотива включается сознательный выбор цели и средств ее достижения, учитываются внешняя среда и условия развития, определяются линия и программа поведения, оцениваются возможные последствия [4].

В результате обобщения приведенных выше трактовок мотивации труда следует вывод, что мотивация – есть процесс побуждения каждого сотрудника (всех членов коллектива) к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации. Мотивации является неотъемлемым элементом деятельности людей. Поэтому при разработке мотивации руководитель должен принимать во внимание поведение людей, которое, в свою очередь, всегда мотивировано.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, которые необходимо заставить эффективно работать. В современных условиях руководитель ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности сотрудников, т.е. ищет способ направить их энергию на имеющуюся работу. Эффективная мотивация, как правило, затрагивает важнейшие интересы работников и предоставляет им возможность реализовать себя в процессе трудовой деятельности.

Задача руководителя - знать людей, наблюдать за ними, чтобы определить, какие активные потребности движут ими и на этой основе более эффективно использовать потенциал работников предприятия.

В связи с тем, что на систему мотивации и стимулирования существенно влияют такие факторы, как национальная культура (через корпоративную культуру), технологии, используемые в организации, стадии развития организации и другие факторы, то следует говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования. Как бы ни была эффективна и совершенна система Тейлора и Форда, ни в одной стране последовательно не удалось скопировать эту систему отношений, в том числе построить на их основе точно соответствующую им концепцию мотивации и стимулирования.

Рассмотрим важнейшие концепции мотивации и стимулирования. Технологическую концепцию мотивации и стимулирования проповедовали Ф.Тейлор и Г.Форд. В этой концепции даже не человек выступает в качестве объекта управления, а только выполняемый им труд. Естественно, когда сложный труд разделен на мелкие отдельные операции, когда каждой операции определены время и цена, остается только подобрать соответствующего по физическим параметрам человека, который будет выполнять все эти заданные операции в определенное время, с определенным качеством и за определенную плату. Таким образом, в классической концепции мотивации стимул в виде зарплаты был, по существу, единственным, который использовался в управленческой практике. Основная форма оплаты была сдельной, в классической концепции мотивации и стимулирования не предусматривалась ситуация перевыполнения нормы.

В качестве дополнительных стимулов предусматривались различного рода наказания за невыполнение норм. Самым жестким видом наказания было увольнение работника, не справившегося с работой. В условиях, существовавших во времена Ф. Тейлора и Г.Форда, просто не было необходимости для построения какой-либо сложной системы мотивации и стимулирования. Не было и соответствующего общественного давления, общественных ценностей, подталкивающих к гуманному отношению к человеку.

Дефицитная концепция мотивации и стимулирования получила развитие в условиях плановой экономики. На ее формирование оказали влияние три основных фактора, которые были в той или иной степени отражением дефицитного характера плановой экономики: низкая ценность человека вообще; остаточный принцип финансирования социальной сферы; ориентация на развитие общественных фондов потребления.

Низкая ценность человека была характерным явлением для всего периода плановой экономики в нашей стране. Только в восьмидесятые годы стало признаваться, что наиболее выгодными в экономическом и социальном отношении являются вложения в человека и, в частности, в развитие его профессионализма. До этой поры, по существу, человеческие ресурсы использовались на основе представлений об их неисчерпаемости, высокой выносливости, терпеливости. Низкая ценность человеческой жизни и человека вообще не являлась собственным продуктом плановой экономики.

Программная концепция мотивации и стимулирования непосредственно связана с дефицитной, и, по существу, является ее продолжением. Эта концепция базировалась на положении о преимущественном развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой.

В тяжелой промышленности, и особенно в отраслях машиностроения, были значительно выше зарплаты, на них распространялись различного рода льготы. В частности, лучше работала и была значительно богаче социальная инфраструктура. Нередко эти отрасли были градообразующими. Например, в нашей стране можно насчитать сотни городов, которые выросли вокруг предприятий

тяжелой промышленности. Благодаря этому работники предприятий быстрее получали квартиры, улучшали жилищные условия в целом. Немалое значение имело лучшее здравоохранение и организация отдыха, сильным стимулирующим средством становилось лучшее снабжение продуктами питания и ширпотреба.

Немаловажное значение в системе мотивации и стимулирования имели правительственные награды, почетные звания, специальные привилегии, предоставление квартир в специальных домах или особняках и т.п.

Ментальный подход к мотивации и стимулированию сохранялся весь XX в. и был характерен в основном для стран, так или иначе отличающихся по культуре от развитых европейских стран и сохранивших изоляцию, предохраняющую от их влияния. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Япония, Южная Корея, Тайвань и др. К основным признакам ментальной концепции мотивации и стимулирования относят:

- приоритет национальных форм отношений в сфере труда, несмотря на их явное противоречие рыночным реальностям (например, пожизненный наем в Японии);

- сохранение основных ролевых позиций, связанных с устоями и обычаями, сложившимися в социальной жизни конкретной страны (например, принцип старшинства: оказание почета, подчеркивание уважения, послушание и т.д.);

- необязательная приоритетность материальных стимулов, нередко большее значение придается стимулам другого характера (например, морально-психологическим);

- ориентация на привлечение коллективного мнения к оценке результатов труда, подчинение этому мнению;

- сложная система оплаты труда: включение различного рода параметров, часто непосредственно не влияющих на его результативность (например, трудовой стаж);

- значительная дифференциация в оплате труда различных групп персонала.

Это основные признаки, отличающие ментально-традиционалистскую систему мотивации и стимулирования от других. Эта концепция получила определенное развитие и в Советском Союзе, ее остаточные признаки сохраняются в Казахстане и сейчас, например низкая оплата труда.

На больших и средних предприятиях эта концепция мотивации и стимулирования может успешно применяться только при условии делегирования больших полномочий нижнему звену управления (например, начальнику цеха, бригадиру, мастеру).

Все перечисленные концепции мотивации и стимулирования отличаются одной особенностью: они ориентированы на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека без особого обращения внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих возрастание производительной силы персонала. Управление персоналом на базе таких концепций сводится к следующему:

- отобрать необходимых для эффективного использования в производстве людей;

- подготовить людей для включения в технологическую цепочку производства;

- добиться от людей дисциплинированности и четкости выполнения основных норм организационного поведения;

- уволить часть персонала или с минимальными затратами переподготовить в случае экономических неурядиц или технико-технологической модернизации.

Таким образом, работник (персонал) и работодатель (организация) связаны только одним обстоятельством, а именно потребностью в рабочей силе нанимателя и получением необходимых средств для жизни нанимаемых.

Корпоративная концепция мотивации и стимулирования позволяет преодолеть недостатки вышеупомянутых концепций и в наибольшей степени отвечает современным требованиям развивающейся экономики, что является актуальным для казахстанских предприятий.

Корпоративная культура - эффективный инструмент управления мотивацией и стимулированием персонала. Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам организации, оказывают большое влияние на результаты работы персонала. В этой связи один из основных факторов успешной деятельности организации - приверженность ее персонала основным принципам корпоративной культуры. Корпоративная культура позволяет повысить эффективность работы персонала в соответствии со стратегией организации двумя путями:

- 1) создание условий работы с учетом полного соответствия культуры организации процессу эффективной реализации стратегии. Корпоративная культура обладает целой системой правил, традиций и четких установок, определяющих поведение сотрудника. В организациях со слаборазвитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с культурой, отсутствуют четкие установки, формируется атмосфера неопределенности. В таких условиях сотрудник чувствует себя неуверенно;

- 2) превращение посредством высокоорганизованной корпоративной культуры работы в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников. Корпоративная культура имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам организации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для организации.

Корпоративная культура в различных организациях по-разному влияет на деятельность и нормы поведения персонала. Она может быть слабой и разобщенной, если существует множество субкультур в организации, нет общих ценностей и правил поведения, отсутствуют традиции. В этом случае члены коллектива, как правило, не принимают близко к сердцу заботы организации, а рассматривают ее как место работы, дающее средства к существованию. Хотя они могут быть лояльными по отношению к своему подразделению, коллегам, профсоюзу и своему руководству, но обычно миссия организации и ее задачи не вызывают у них эмоционального подъема.

Корпоративная культура может оказать достаточно сильное влияние на деятельность организации в том случае, когда эта деятельность осуществляется в соответствии с четко определенными принципами, а менеджеры посвящают значительное время объяснению этих принципов персоналу.

Реализации корпоративной концепции мотивации и стимулирования персонала способствуют три фактора:

1) сильный лидер, который устанавливает принципы, определяет основные ценности, нормы работы и поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей сотрудников и стратегии организации;

2) твердое намерение руководства действовать в соответствии с установленными корпоративными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;

3) постоянная забота о сотрудниках организации.

В соответствии с корпоративной культурой руководители организаций могут успешно развивать методы мотивации и стимулирования персонала, провозглашать новые стратегии, приглашать менеджеров со стороны, внедрять новые технологии, но могут и потерпеть неудачу в намерении изменить глубоко внедрившиеся культурные нормы и правила поведения из-за скептицизма сотрудников по отношению к новым направлениям развития и существенного сопротивления изменению традиционных методов работы.

Концепция мотивации и стимулирования человеческих ресурсов - разновидность, продолжение предыдущей концепции, ее развитие. В странах с развитым социальным партнерством системы мотивации и стимулирования постоянно ориентируются на большие вложения в человека в целях развития его способностей, повышения качества жизни, снятия антагонистических противоречий между работодателем и персоналом. Все это позволяет считать, что персонал действительно определился, как основная производительная сила предприятия и что все управленческие современные технологии исключительно обращены к организации труда персонала на основе развития всех его способностей [5].

Возрастание роли человека в современном производстве приводит к увеличению вложений в человеческие ресурсы и работу с персоналом, что становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания организации.

Все сказанное позволяет сделать вывод о том, что системы мотивации и стимулирования также должны быть ориентированы не на узкое, частичное использование возможностей человека, а на развитие адекватных потребностям организации способностей человека вообще. В настоящее время созданы условия для того, чтобы ставить в центре управления персонал организации. Человека следует рассматривать не как средство, но прежде всего как цель.

Данная концепция ставит в центр всех факторов человека с его многочисленными потребностями, и применяющиеся стимулы ориентированы на удовлетворение этих потребностей. Таким образом, в основе построения систем мотивации и стимулирования лежат не имеющиеся ресурсы, не ментальность, не характер отношений между работодателем и работником, а именно потребности работающего на предприятии персонала со всеми его характеристиками, соответствующими индивидуальным качествам и свойствам работников.

Охарактеризуем основные признаки системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов, базирующейся на корпоративной концепции.

Развитие всех способностей человека как социального субъекта, т.е. тех способностей, которые необходимы для высокой активности и, соответственно, продуктивности человека в различных социально-экономических и производственных условиях.

Современное управление организацией невозможно без инноваций. Инновационность и диктуемые ею различного рода нововведения требуют развития у персонала своего рода широкой профессиональной готовности к реализации нововведений.

Профессиональное развитие необходимо для повышения квалификации, переподготовки, обогащения труда и т.д. При этом важно помнить следующее положение: сначала необходимо профессиональное развитие, а уж в качестве следствия - повышение зарплаты и другие материальные стимулы.

Это составляет содержание готовности персонала ответить на соответствующий стимул адекватными, требуемыми этим стимулом результатами.

Так как развитие требует вложений средств в персонал, в наращивание его профессиональных качеств, то стабильность персонала становится одной из важнейших задач управления, которая решается в первую очередь посредством различного рода стимулов, среди которых не последнее место занимают

морально-психологические и материально-социальные стимулы. Уход такого персонала в другие организации может не оправдать всех усилий по его развитию.

Основным условием для постоянного роста отдельных организаций считается развитие у персонала духа предприимчивости и организационно-деятельной самостоятельности. С этой целью формируют систему мотивации и стимулирования, специально ориентирующую, поощряющую самостоятельность не только в выполнении профессиональных обязанностей, но и в организационном поведении на каждом рабочем месте путем введения децентрализации и автономии с сопутствующими им дублированием работ, отсутствием стабильных приоритетов, запаздывающей координацией, внутрифирменной конкуренцией и т.д.

Персонал ставят в условия дефицита уже наработанных стандартов поведения, он вынужден постоянно формировать у себя готовность вырабатывать новые профессиональные решения. Все это мотивирует воспитание духа предпринимательства. Организация в какой-то мере снижает собственный уровень упорядоченности для того, чтобы обеспечить приток новых идей.

Многие современные организации используют разнообразные средства поощрения такого отношения персонала к организации и своим сотрудникам, например:

- поощрение взаимообучения и обмена опытом, которые в корпоративных структурах становятся общим достоянием;
- оказание помощи со стороны организации в решении сложных жизненных проблем;
- частичная или полная оплата обучения детей работников в учебных заведениях;
- участие в страховании персонала: медицинском, пенсионном и т.д.

Описанными ранее признаками не исчерпываются возможности концепции мотивации и стимулирования человеческих ресурсов. Их значительно больше, но приведенные здесь дают достаточно четкое представление о направленности этой концепции, ее наиболее существенных и определяющих чертах.

Таким образом, концепция мотивации и стимулирования человеческих ресурсов ориентирована на повышение качества жизни персонала и по этим свойствам она коренным образом отличается от всех ранее рассмотренных концепций. Применение данной концепции на казахстанских промышленных предприятиях может стать одним из путей решения проблемы повышения производительности труда в качестве интенсивного фактора развития производства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Новое десятилетие – новый экономический подъем – новые возможности Казахстана. Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана от 29 января 2010 г.
- 2 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – 11-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2009.
- 3 Кабанов А.Я., Баткаева Н.А., Гагаринская Н.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – Самара: СГТУ, 2011.
- 4 Кулинцев И.М. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2009.
- 5 Кибанов А. Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010.

REFERENCES

- 1 Novoe desyatiletie – noviy ekonomicheskij pod'em – novyye vozmozhnosti Kazakhstana. Poslanie Prezidenta Rspubliki Kazakhstan N.A. Nazarbayeva narodu Kazakhstana ot 29 yanvarya 2010 g.
- 2 Kabushkin N.I. Osnovy menedzhmenta : Ucheb .posobiye. – 11-ye izd, stereotip. – Mn.: Novoye znaniye, 2009.
- 3 Kabanov A.YA., Batkayeva N.A., Gagarinskaya N.P. Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti: uchebnoye posobiye. – Samara: SGTU, 2011.
- 4 Kulintsev I.M. Ekonomika i sotsiologiya truda. – M.: Tsentr ekonomiki i marketinga, 2009.
- 5 Kibanov A.YA., Batkayeva I.A., Mitrofanova Ye.A., Lovcheva M.V. Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti: uchebник / Pod red. A.YA. Kibanova. – M.: INFRA-M, 2010.

ТҮЙІН

И.В. Маркина

Инновациялық Еуразия университеті (Павлодар қ.)

Өнеркәсіптік кәсіпорындардағы еңбектік әрекетінің мотивациясының құрылу принциптері

Қазақстан Республикасында қабылданған «Өнімділік 2020» Бағдарламаға сәйкес 2020 жылға дейін мақсатты индикатор өңдеу өнеркәсібінің кәсіпорындарындағы өнімділікті екі есе арттыру болып табылады. Еңбек өнімділігінің дамуының қарқынды факторларының бірі еңбектік әрекетті тиімді

ынталандыру (мотивация) болып табылады. Бұл мақалада адамдық ресурстарды ынталандырудың әртүрлі концепцияларында бейнеленген өнеркәсіптік кәсіпорындарындағы еңбектік әрекетті ынталандырудың құрылу принциптері қарастырылған.

Түйін сөздер: еңбек мотивациясы (ынталандыру), мотивтер (себептер), ынталандыру, өнеркәсіптік кәсіпорындар

RESUME

Markina I.V.

Innovative University of Eurasia (Pavlodar)

Principles of formation of the labour activity motivation at the industrial enterprises

According to the “Productivity 2020” Program passed in the Republic of Kazakhstan, the target indicator till 2020 is doubling the labour productivity at the manufacturing plants. One of the intensive factors of the labour productivity development is effective motivation of the labour activity. In the article there are described the principles of formation of the labour activity motivation at the industrial enterprises which are reflected in various concepts of motivation and stimulation of human resources.

Key words: *labour motivation, motives, stimulation, industrial enterprises.*