

А.А. Мадых, к.э.н.

**ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
В РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Становление рыночных методов хозяйствования в отечественной экономике носило бессистемный характер, имеющий наивысшим приоритетом краткосрочное получение прибыли, а не долгосрочную стабильность функционирования экономических субъектов. Параллельно шло разрушение традиционных ценностей и навязывание обществу моделей избыточного потребления. Это привело к деградации систем мотивации на предприятиях, потере уважения к труду как к таковому, утрате представлений об истинных движущих мотивационных факторах и проецированию любых мотивов трудовой деятельности в финансово-материальную плоскость.

Сформировалась широкая прослойка людей, для которых лучшая работа – та, где ничего не нужно делать и при этом получать хорошую зарплату. Тем не менее человек по своей природе нуждается в активной деятельности, и наиболее эффективные методы мотивации заключаются в удовлетворении данной потребности в процессе труда. При этом можно предположить, что мотивация к процессу труда в широком смысле возникает как результат комплексного воздействия всех функций управления, связанных с планированием этого процесса, его организацией, контролем и т.д. Качество и результат данных функций управления может как непосредственно способствовать вовлеченности сотрудника в процесс труда, так и стать серьезным демотиватором.

Среди ученых, занимавшихся изучением потребностей и мотивов деятельности человека, широко известны разработки

А. Маслоу, Г. Мюррея, К. Обуховского, Э. Фромма, У. Макдугалла, П. Ершова, П. Симонова, С. Каверина и др. Тем не менее проблемы, выделенные этими и другими авторами, требуют нового рассмотрения с учетом современных реалий развития экономики Украины и влияния на мотивацию других функций управления.

Цель статьи – показать связь функций управления процессом труда с функцией мотивации, а также выделить такие характеристики функций управления, которые могут быть положены в основу анализа мотивации персонала предприятия.

Мотивация является одной из функций управления наряду с планированием, организацией, контролем (согласно А. Мескону, Дж. Хедоури [1]). К этим функциям управления можно добавить также координацию и регулирование, которые встречаются у различных авторов (А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик, Л. Урвик), в том числе выделяются советскими кибернетиками. Эти функции взаимосвязаны, а их реализация циклична и, как правило, последовательна.

Последовательность функций представлена на рис. 1. Она, очевидно, является весьма условной, а в некоторых случаях дискуссионной. Однако можно утверждать, что организация как создание условий для достижения целей происходит после планирования, в котором эта постановка целей осуществляется. Необходимость в координации как обеспечении согласованности действий может возникать как во время, так и после осуществления функции организации. Мотивация и контроль – функции управления, объектом которых является уже начавшаяся деятельность, то есть деятельность, осуществляющаяся после ее организации. Регулирование как внесение изменений и корректировка деятельности невозможно без предварительного контроля. Планирование же основывается на результатах анализа предыдущей деятельности и, таким образом, завершает старый и начинает новый цикл управления.

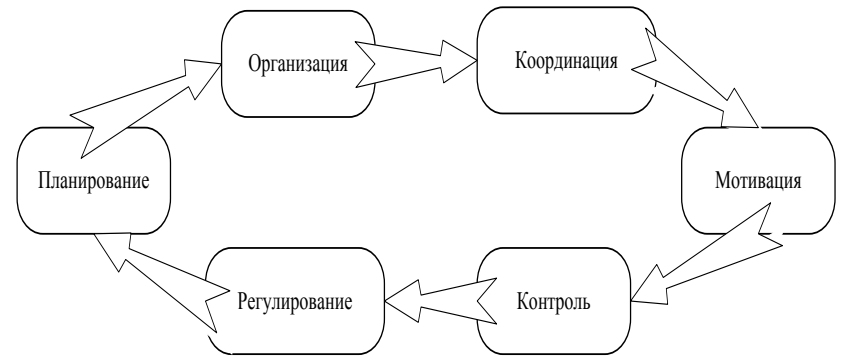


Рис. 1. Цикличность реализации функций управления

Если же учитывать все возможные варианты последовательности выполнения функций управления, то можно получить сеть, примерно такую, какая представлена на рис. 2.

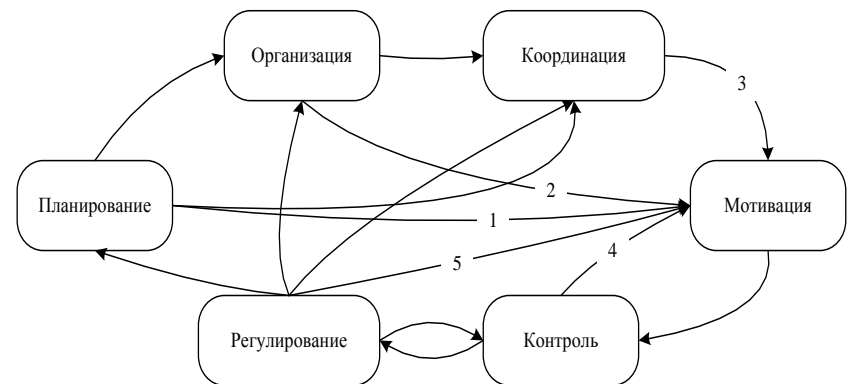


Рис. 2. Последовательность реализации функций управления в рамках одного цикла

На рис. 2 отражен лишь один цикл управления, в рамках которого показана возможная последовательность реализации функций управления. Так, определение принципов координации заложено уже на этапе планирования и может являться следствием этой функции, с другой стороны, степень возможной реализации этих принципов определяется качеством исполнения функции организации. Результатом контроля является регулирование, которое может отразиться на изменении и корректировке всех функций, начиная от планирования и организации и заканчивая самим контролем.

Отдельно подробнее остановимся на функции мотивации. Понимая под мотивацией не денежное вознаграждение за труд, а в широком смысле – побуждение работников к эффективному труду, мотивация как функция управления является результатом качества выполнения всех остальных функций (стрелки 1-5 на рис. 2).

Так, планирование в широком смысле подразумевает:

- а) определение текущих возможностей предприятия;
- б) постановку целей предприятия;
- в) разработку механизма достижения этих целей с учетом имеющихся ограничений.

Мотивационные аспекты могут (и должны) быть заложены планированием (стрелка 1 на рис. 2) не только при разработке механизма достижения целей, но и при постановке целей и даже при определении возможностей предприятия. Если поставленные цели расходятся с внутренними целями исполнителей, которые будут призваны эти цели достигать, это уже будет являться сильным демотиватором, который трудно компенсировать денежным вознаграждением, не говоря уже о неэффективности такой компенсации. Если сотрудники не видят возможностей достижения поставленных целей (или видят возможности, которые не реализуются и игнорируются планом), даже если общее направление целеполагания они разделяют, это также может явиться внутренним демотиватором к соответствующему труду. Ну, и очевидное: принципы и объемы материального стимулирования, предусматрива-

емые планированием в рамках механизма достижения поставленных целей, непосредственно являются частью системы мотивации.

Функция организации также непосредственно влияет на мотивацию персонала (стрелка 2 на рис. 2). Помимо прочего, функция организации определяет:

- а) кто должен выполнять ту или иную работу;
- б) полномочия работника при выполнении данной работы и обеспеченность ресурсами;
- в) уровень ответственности работника за выполнение данной работы;
- г) критерии определения качества выполнения работы.

Каждый из перечисленных пунктов непосредственно отражается на мотивации. Будет ли мотивирован сотрудник, ищущий самореализации, если в его обязанности будет вменена высокостандартизированная рутинная деятельность, где возможность самостоятельных решений сведена к минимуму? Будет ли мотивирован сотрудник, если у него нет рычагов влияния на соисполнителей и/или поставщиков выполняемого процесса? Если с него спрашивают больше, чем он реально может выполнить в силу ограничений своих организационных возможностей, или, наоборот, ответственность за его работу несет другой сотрудник? Если ему не известны (он не может отследить или от него не зависят) критерии оценки качества его труда, заложенные в систему стимулирования?

Ответ на эти вопросы очевиден. Таким образом, мотивация персонала осуществляется также и на этапе организации.

В основу реализации функций координации могут быть положены различные принципы. Г. Минцберг выделяет пять принципов координации [2]: взаимное согласование; прямое управление; стандартизация процесса труда; стандартизация знаний; стандартизация результатов труда. Каждый из этих принципов может быть более или менее эффективным в зависимости от развитости организации и типа задач, которые решаются. Очевидно, неправильный выбор принципа координации, заложенного в систему, приводит к снижению эффектив-

ности согласования процессов, повышению неудовлетворенности работников, как следствие – может привести к снижению мотивации (стрелка 3 на рис. 2). Например, часто эксплуатируемый принцип прямого управления, когда все решения необходимо согласовывать с высшим руководством (поскольку только он знает о состоянии смежных процессов), приводит к снижению инициативности работников, уменьшению их ответственности, что негативно отражается на мотивации. Вмешательство в стандартизованный процесс с целью его «ручной» корректировки также может приводить к недовольству сотрудников, привыкших работать по установленным правилам.

Таким образом, очевидно, что используемый тип координации должен согласовываться с типом управляемого процесса и соответственно мотивационными установками сотрудников, которые его выполняют.

Контроль – функция, наличие которой само по себе является мотиватором (стрелка 4 на рис. 2). Если результаты труда не контролируются, то любой самый ответственный сотрудник очень быстро потеряет интерес сначала к улучшению своего труда, а затем и вообще к надлежащему его исполнению. Зачем делать лучше или просто хорошо, если никто об этом не узнает? Контроль необходим и для реализации функции материального стимулирования в рамках действующей системы мотивации: только через количественную оценку результатов труда можно установить соответствующий размер материального вознаграждения, так чтобы оно имело мотивационный эффект. Еще один мотивационный аспект контроля – разделение ответственности. Исполнитель процесса несет ответственность за его техническую реализацию; контролирующий несет управленческую ответственность (за выбор исполнителя для данного процесса, за количество предоставленных ресурсов, полномочий, за несвоевременное обнаружение отклонений от планов и т.д.).

Таким образом, помимо мотивации исполнителей процессов, функция контроля, перекладывая часть ответственно-

сти на аппарат управления, мотивирует управляющих к совершенствованию и корректировке всех остальных функций управления, в том числе и функции мотивации. Само же это совершенствование происходит через функцию регулирования (стрелка 5 на рис. 2).

Мотивированность персонала, очевидно, не является однородной для всего предприятия. Может оказаться так, что сотрудники одного подразделения обладают высокой мотивацией, другого – низкой. Обусловлено это может быть спецификой решаемых задач, работой кадровой службы, особенностями непосредственного руководителя подразделения и т.д. Поэтому анализ системы мотивации персонала предприятия должен учитывать качество выполнения функций управления в исследуемом подразделении, учитывать специфику задач, решаемых в данном подразделении, а также мотивационный психотип сотрудника, который эти задачи будет решать (рис. 3).



Рис. 3. Базовые условия обеспечения мотивированности сотрудников

Вопросы соответствия управленческих процессов специфике решаемых задач (стрелка 1 на рис. 3) не входят непосредственно в область исследования настоящей работы. Эти задачи в обобщенной форме решаются теорией организаций, а в частных случаях – теорией управления организацией производства, координации, планирования и т.д. Однако выбор тех или иных методов управления для решения поставленной задачи отражается на мотивации сотрудников и должен соответствовать их мотивационным установкам (стрелка 2 на рис. 3). Более того, мотивационные установки сотрудника, определяемые его мотивационным психотипом, должны соответствовать предмету и содержанию труда (стрелка 3 на рис. 3).

Выделим основные критерии анализа блоков, представленных на рис. 3, которые влияют на мотивацию исполнителей.

Для функций управления такими критериями являются:

1. Цели предприятия (как основной результат функции планирования).
 - 1.1. Количественная измеримость цели;
 - 1.2. Сепарабельность подцелей, соответствующих отдельным задачам.
2. Полномочия и ответственность исполнителя задачи (как один из результатов функции организации).
 - 2.1. Ограничения по кругу вопросов, которые исполнитель в рамках выполнения данной задачи имеет возможность решать самостоятельно;
 - 2.2. Степень исполнительской ответственности за техническое выполнение задачи работником;
 - 2.3. Степень управленческой ответственности работника за выполнение задачи другими сотрудниками;
 - 2.4. Соответствие полномочий сотрудника ответственности за выполнение данной задачи.
3. Обеспечение гигиенических факторов (как один из результатов функции организации).
 - 3.1. Условия и эргономика труда;

- 3.2. Система стимулирования (форма и размер заработной платы);
- 3.3. Взаимоотношения с подчиненными, психологический климат.
- 4. Используемые принципы координации (как основной результат функции координации).
 - 4.1. Доля прямого управления;
 - 4.2. Доля организации взаимодействий;
 - 4.3. Доля стандартизации процесса труда;
 - 4.4. Доля стандартизации знаний и навыков;
 - 4.5. Доля стандартизации результатов труда.
- 5. Способы и формы контроля (как основной результат функции контроля).
 - 5.1. Наличие контроля процесса труда;
 - 5.2. Наличие контроля результата труда;
 - 5.3. Наличие контроля выполнения приказов и распоряжений;
 - 5.4. Наличие контроля сроков выполнения;
 - 5.5. Наличие контроля квалификации сотрудников;
 - 5.6. Наличие надзора – контроля, вызванного системным недоверием к сотруднику.

К критериям, характеризующим специфику решаемой задачи в процессе труда, можно отнести:

- 1. Уровень специализации труда – как степень однородности трудовых операций.
- 2. Уровень стандартизации труда – как степень детерминированности и предсказуемости трудовых операций, результатов, умений или знаний.
- 3. Сложность решаемой задачи – как требования к знаниям и квалификации исполнителей.
- 4. Степень децентрализации решения задачи – как уровень автономии и независимости принятия решений исполнителем от других задач или руководителей.

К критериям, характеризующим мотивационный психотип сотрудника согласно модели мотивационной классификации, можно отнести:

1. Основной внешний мотив трудовой деятельности:
 - 1.1. Удовлетворенность базовых материальных потребностей;
 - 1.2. Иницированность и удовлетворенность потребности в безопасности;
 - 1.3. Иницированность и удовлетворенность потребности в общении, социализации и сопричастности;
 - 1.4. Иницированность и удовлетворенность потребности во власти и уважении;
 - 1.5. Иницированность и удовлетворенность потребности в познании, самоактуализации.
2. Уровень компетенции и профессионализма работника.
3. Наличие когнитивной внутренней мотивации к процессу труда.

Ф. Герцбергер [3] в своей двухфакторной теории мотивации (мотивационной гигиены) выделил два типа факторов: истинных мотиваторов и гигиенических факторов. Истинные мотиваторы вызывают удовлетворенность работой, вовлеченность и удовольствие от самого процесса труда. Гигиенические факторы являются необходимыми, но недостаточными условиями для мотивации, их отсутствие воспринимается сотрудником как демотиватор, однако наличие воспринимается как должное и само по себе к работе не мотивирует.

Исходя из этого наличие истинных мотиваторов может обеспечивать только соответствие 3 (рис. 3) – мотивационных установок содержанию труда; соответствие же 2 (рис. 3) – мотивационных установок социальному восприятию труда – большей частью обеспечивает выполнение гигиенических факторов. Основная же проблема существующих систем мотивации лежит в том, что соответствием 2 пытаются подменить необходимость соответствия 3, порой искусственно множа и усиливая гигиенические факторы, что приводит к росту непродуктивных затрат на мотивацию, которые невозможно обратить вспять, так как отмена привычных гигиенических факторов приводит к демотивации.

В чем именно должно проявляться соответствие 2 и 3 и каким образом его оценивать – основная задача ближайших исследований, решение которой позволит предложить научно-методический подход к оценке мотивации персонала на предприятии. Разработка такого подхода является необходимой предпосылкой реализации возможности рефлексивного управления мотивацией персонала.

Литература

1. Мескон А. Основы менеджмента / А. Мескон, Дж. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
3. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

Представлена в редакцию 15.10.2013 г.

***Г.Ф. Толмачова, к.е.н.,
О.С. Квілінський***

ВЗАЄМОБУМОВЛЕНІСТЬ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА І МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Малий бізнес має яскраво виражену регіональну орієнтацію. Через свою численність він є могутнім стимулятором ділової активності в регіоні. Його розвиток і вдосконалення обумовлює розширення регіональної інфраструктури: інформаційного обслуговування, зособів зв'язку і транспорту, різноманітних видів технічних, консультаційних і комунальних послуг [1, с. 7].

© Г.Ф. Толмачова,
О.С. Квілінський, 2013