Погостинский Ю. А. ,
к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский
государственный аграрный университет

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Особенности современного взгляда на мотивацию. Четыре трактовки мотивации. Классификация потребностей в различных концепциях управления персоналом. Роли управляющего и управляемого в системе мотивации, их эволюция, взаимосвязь и особенности в ситуации стратегического управления. Метод оценки резервов нематериальной мотивации на предприятии.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию, и власть считалась непременным атрибутом управления. Однако в современном мире, в свете новой философии управления, в центре которой – согласие, сотрудничество, а не отношение господства, власть перестает играть главенствующую роль в предприниматель-ской деятельности, уступая место другим формам влияния, исключающим прямое принуждение. Особенности взаимоотношений между руководителем и подчиненным в современную эпоху охарактеризованы в таб. 1.

Таблица 1 – Особенности современного управления важные для реализации функции мотивации

Характеристики мотивации	*Старая парадигма управления* (индустриальная эпоха)	*Новая парадигма управления* (информационная эпоха)
Роль субъективного фактора	Минимизация влияния	Раскрытие индивидуальных возможностей
Символизируют общество	Рабочие хлопчатобумажных заводов	Ученые, инженеры и администрация
Источник развития	Физическая сила человека	Умственные способности
Основной источник прибыли	Производственный рабочий, производительность его труда	Люди, обладающие знаниями, условия реализации их потенциала
Роль персонала	Работник – один из ресурсов организации, исполнитель	Работник – основа организации, источник ее благополучия
Центр философии менеджмента	Господство	Согласие
Отношение к управляемому	Использование имеющихся навыков и способностей	Развитие способностей к самообучению
Направляющая сила	Администратор, контролер	Желание хорошо делать дело
Стиль управления	Военно-приказной	Партнерский
Человек	Экономический и социальный	Интегративный и самореализующийся

С пониманием изменения роли работников в экономической системе пришло осознание важности мотивации труда. В настоящее время в российской экономике происходит заметное усиление роли мотивации и стимулирования, направленных на активизацию человеческого потенциала.

Несмотря на то, что мотивации посвящена обширная литература, само понятие мотивации трактуется неоднозначно. Во всем разнообразии толкований мотивации можно выделить три основных подхода к определению ее содержания:

- мотивация как внутреннее психологическое состояние;
- мотивация как психологический процесс;
- мотивация как функция управления.

Обобщая разнообразные определения мотивацию (мотивирование), как функцию управления можно определить как целенаправленное воздействие на работников, на структуру их мотивов (предметов потребностей, интересов), которое с помощью адекватных мотивам стимулов, побуждает к активным действиям, к достижению лучших конечных результатов.

Работники должны быть мотивированы для активной творческой работы в команде предпринимателя. Цель мотивации как функции управления – добиваться понимания, восприятия и освоения работниками целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, обеспечивающими высокие результаты труда. Реализация этой функции управления позволяет раскрыть потенциальные возможности работников, повысить степень их участия в реализации стратегии предприятия. Поэтому наряду с тремя основными выделяется *четвертый* подход, связанный с отождествлением мотивации и стимулирования (создания стимулов) деятельности человека, коллектива, организации, направленного на достижение установленных целей развития. Различие мотивации и стимулирования следует искать в различии понятий «мотив» и «стимул», лежащих в их основе.

Сторонники и последователи школы научного управления считали, что мотивами поступков людей являются, в основном, экономические силы, однако современные специалисты склоняются к тому, что в основе мотивов лежат ***потребности***, и формирующиеся на их основе интересы, желания, целевые установки, ожидания человека, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать возможность сотруднику удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствовал бы достижению целей организации.

Потребности могут быть классифицированы на разных основаниях. Наибольшую популярность приобрела концепция потребностей А. Маслоу. Он определил мотивацию как «изучение предельных целей человека». Основная идея классификации А. Маслоу – принцип относительного приоритета актуализации мотивов. Согласно его теории имеют место следующие группы потребностей: 1) физиологические потребности; 2) потребности в безопасности и защищенности; 3) социальные потребности; 4) потребности в уважении; 5) потребность в самореализации. Первые две группы потребностей по А. Маслоу относятся к низшим, остальные – к высшим. Высший уровень иерархии – самореализация – это потребности истинно человеческие.

Несмотря на то, что разработанная А. Маслоу теория иерархии потребностей остается популярной в современной теории и практике управления, она не свободна от ряда недостатков. Тем не менее, его теория внесла крупный вклад в науку, дав менеджерам представление о том, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей к трудовой деятельности определяется широким спектром их потребностей.

Иногда под мотивами понимают не только внутренние, но и внешние побуждения, способные вызывать или активизировать поведение. Однако чаще различаются мотивы как внутренние и стимулы как внешние побуждения к деятельности.

Улучшение материального положения создает тенденцию к увеличению разнообразия и социализации потребностей. При этом формы управления, основанные на власти, аппелирующие, прежде всего, к потребностям выживания и безопасности, утрачивают свою эффективность, вынуждая предпринимателя относиться к работникам, не как к подчиненным, а как к партнерам. В развитии теории и практики управления персоналом выделяют четыре этапа и соответствующие им концепции (таб. 2).

Таблица 2 – Концепции и этапы теории управления персоналом

Концепция роли кадров на производстве	*Этап развития управления персоналом как вида деятельности*
1.Использование трудовых ресурсов	1.Физиократический этап
2.Управление персоналом	2.Рационалистический (прагматический) этап
3.Управление человеческими ресурсами	3.Технократический этап
4.Управление человеком	4.Гуманистический этап

Можно с определенной долей условности выделить ведущие потребности на каждом из выделенных этапов (таб. 3).

Таблица 3 – Потребности на различных этапах развития практики и концепций управления

Авторы	*Ведущие потребности на разных этапах (в разных концепциях)*			
	1	2	3	4
А.Маслоу	Физиологические, в безопасности и защищенности	В принадлежности и/или причастности	В уважении, признании достижений	В самореализации
К.Альдерфер	Существования	Социальные (связи)		Личностного роста
Д. Маккле-ланд	Власти	В аффилиации (стремление к принадлежности)		В успехе или достижении целей
Ф. Герцберг	Избежать страданий	Психологического роста (счастья)		
Д. Макгрегор	Физиологические	Социальные	Эгоистические	В самовыражении
Э.А.Уткин	В контроле и влиянии на других людей	Достижения более высокого уровня	Потребность в теплых, приятельских отношениях	Потребность в конкурентоспособном успехе

Субъектом мотивации в экономической системе выступает менеджер. Суть отношений «управляющий–управляемый» заключается в том, что управляющий, устанавливает ограничения на выбор действий управляемого. Для того, чтобы добиться подчинения управляющий может использовать разные способы воздействия или влияния на управляемых, при этом он выступает в разных ролях.

Первая роль – ***начальник***, применяющий властное воздействие. Традиционная парадигма власти как права на приказ подчиненному претерпевает изменения благодаря осознанию того, что добровольное повиновение приводит к лучшим результатам (более выгодно) и возможно лишь при условии, когда работник также рассчитывает на некоторый удовлетворительный для себя результат от эффективной деятельности предприятия. Становится все труднее использовать власть.

Вторая роль – ***руководитель***. Руководство, по своей сути, играет «обслуживающую» роль, формируя необходимые ограничения на деятельность других звеньев предприятия и, тем самым способствует получению заданных на ресурсах полезных результатов деятельности работников (сотрудников). Выдвижение вперед руководства не означает отказа от власти. Власть остается ресурсом управления, она необходима для получения результатов, в явном виде не обеспеченных сложившимся распределением ресурсов и действующей системой вознаграждения по результатам труда.

Следующая роль – ***лидер*** – человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов. Современный лидер не просто ведет людей за собой, он, по мысли П. Друкера способен поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки. Современный лидер ориентируется на работу в команде, причем роль лидера перемещается от одного члена команды к другому в зависимости от ситуации, от решаемой задачи, внешнего окружения. Здесь мы уже попадаем в рамки концепции управления–обучения, когда лидер становится ***тренером*** (тренером-консультантом) – четвертая роль менеджера.

В каждой своей роли управляющий использует разные ресурсы:

√ ресурсом начальника является власть, обусловленная его должностным положением;

√ руководитель, используя экономические методы, опирается на вверенные ему и сотруднику ресурсы: материальные, финансовые, информационные;

√ лидер использует свой авторитет, ум, знания, опыт, нравственную силу, распорядительность, заслуги и другие личные качествах и способности;

√ ресурсом тренера-консультанта выступают свои и партнеров знания и способности; содержание его деятельности – управление знаниями.

При переходе от одного этапа управления персоналом к другому происходят адекватные изменения ролей управляющего от начальника к руководи-

телю и далее к лидеру и тренеру-консультанту. Очевидно, разные роли выдвигают разные требования к управляющим.

Главное свойство начальника, как индивида – достоинство и ответственность; руководителя характеризует отношение к людям – умение вести диалог, демократичность, гуманность; лидер, как личность, должен обладать активностью, интеллектом, обаятельностью, оптимизмом и др., которые отличают его от обычных людей; тренер-консультант – это, прежде всего, широко эрудированный человек, обладающий чувством нового и креативным, нестандартным мышлением.

По линии деловых качеств основные требования (в порядке изменения ролей от начальника до тренера) – это опыт – профессиональная подготовка – способность убеждать – способность решать нестандартные задачи.

Стили управления, так же как и роли управляющих, сменяют друг друга при переходе от первого к четвертому этапу, в последовательности: авторитарный – демократический – либеральный – коллегиальный.

Самым первым приемом мотивации к труду был метод кнута и пряника – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний. Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Ф. У. Тейлор и его сторонники осознали неэффективность заработков на грани выживания. З. Фрейд показал, что человек не всегда поступает рационально. Это обусловливало необходимость искать новые подходы к мотивации.

В настоящее время принято разделять теории мотивации на две группы: одна охватывает так называемые содержательные теории, другая – процессуальные. В первом случае анализируется вопрос: какие потребности человека рождают его мотивы поведения и заставляют его поступать так, а не иначе. Во втором варианте мотивы исследуются не через потребности, а через восприятие человеком окружающей его ситуации с учетом воспитания и познания.

Развитие и применимость теорий мотивации опирается на представления о роли работников на предприятии. Работник, также как и управляющий (менеджер), исполняет несколько ролей.

Все методы, в соответствии с ролями управляющего, можно разделить на четыре группы: административные, экономические, социально-психологические и развивающие.

Методы административного воздействия в основе своей имеют власть управляющего, выступающего в роли **начальника**, который определяет область допустимых действий подчиненного. Работник (управляемый), принуждаемый к определенным действиям с помощью административных методов выступает в роли, которую уместно назвать «**исполнитель**».

Используя экономические методы, управляющий выступает в роли **руководителя** – распорядителя ресурсов. Используя методы материального стимулирования руководитель привлекает работника к сотрудничеству, поэтому соответствующую роль работника уместно назвать «**сотрудник**».

При использовании социально-психологических методов управляющий выступает как **лидер**. Объектом воздействия этих методов являются неэконо-

мические (нематериальные) интересы работников. Формами реализации социально-психологических методов выступают: убеждение, внушение, воспитание сохранение обычаев и традиций, демонстрация примеров поведения, критика, соревнование, ритуалы и другие способы морального стимулирования, воздействующие на психологические установки и эмоциональную сферу людей. Работник, вдохновляемый лидером, следует за ним, поэтому соответствующую роль работника уместно назвать «**последователь**».

Четвертая роль управляющего – **тренер-консультант** требует особых методов управления. Если первые три группы методов, при всем их различии, нацелены на использование опыта, навыков, знаний подчиненного, то современная функция мотивации направлена на использование и развитие способностей человека, на привлечение его к принятию коллективных творческих решений. Мотивирующее воздействие на работников оказывает организационная культура в целом, порождающая взаимную ответственность. Такую группу методов можно назвать развивающими. Объектом воздействия этих методов выступают, прежде всего, профессиональные интересы работников, для которых сам творческий труд становится основной ценностью, вознаграждением, обеспечивая удовлетворение потребности в развитии и самовыражении. Работник становится не подчиненным, а **партнером**. Эти роли становятся ведущими в ситуации стратегического управления.

Все роли работника пересекаются, между ними трудно провести четкие границы, однако можно говорить о преимущественном характере деятельности, свойственной каждой роли. Так исполнитель, в крайнем своем проявлении, не принимает никаких решений, а только реализует решения начальника вне зависимости от собственного мнения. Сотрудник принимает решения в рамках установленных ограничений, ориентируясь на критерии, заданные руководителем, которые, вообще говоря, могут не совпадать с критериями самого сотрудника. Последователь, убежденный в правильности курса, намеченного лидером, принимает решения по собственным критериям, которые соответствуют целям лидера. Партнер участвует в формировании стратегии и в выборе как целей управляющего, так и целей всей экономической системы в целом.

В таблице 4 представлены характеристики ролей управляющего и управляемого в их в развитии при переходе от первого этапа (концепции) управления персоналом к четвертому.

Таблица 4 – Характеристика управляющего и управляемого при реализации функции мотивации в экономической системе

Характеристики		*Этапы (концепции) управления персоналом*			
		1	2	3	4
ка в производстве (теоретические взгляды)	*Этапы развития теории*	Физиократический	Рационалистический	Технократиический	Гуманистический
	Отношение к человеку	Носитель силы	Экономический ресурс, фактор производства	Элемент «человеко-машинного комплекса»	Важнейшая ценность общества

	Ориентация на	Природные, энергетические возможности человека	Рациональные действия человека	Адекватность профессиональных возможно-стей человека	Профессионализм, интеллект, культурный уровень
	Человек	Функция	Экономический	Социальный	Интегративный
Субъект мотивации	***Роль***	Начальник	Руководитель	Лидер	Тренер-консультант
	Личные качества	Достоинство и ответственность	Умение вести диалог, демократичность, гуманность	Отличительные привлекательные качества личности	Широкая эрудиция, креативное, мышление
	Деловые качества	Опыт	Профессиональная компе-тентность	Способность убеждать	Умение решать новые задачи
	Основа влияния	Власть (полномочия)	Реальные ресурсы, деньги	Идеи	Знания, профессионализм
	Модель поведения	Авторитарная	Опекающая	Поддерживающая	Коллегиальная
Объект мотивации	***Роль***	Исполнитель	Сотрудник	Последователь	Партнер
	Основа внутренней мотивации	Зависимость от начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
	Удовлетворение потребностей работника	Физиологических и в безопасности	В безопасности	В статусе и признании	В принадлежности (работа в команде)
	Основа деятельности	Дисциплина, подчинение	Рациональность	Вера (доверие), одобрение лидера	Самореализация
	Участие работников в трудовом процессе	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Взаимоотношения управляющего и управляемого, выступающих в разных ролях схематически представлены на рис. 1.

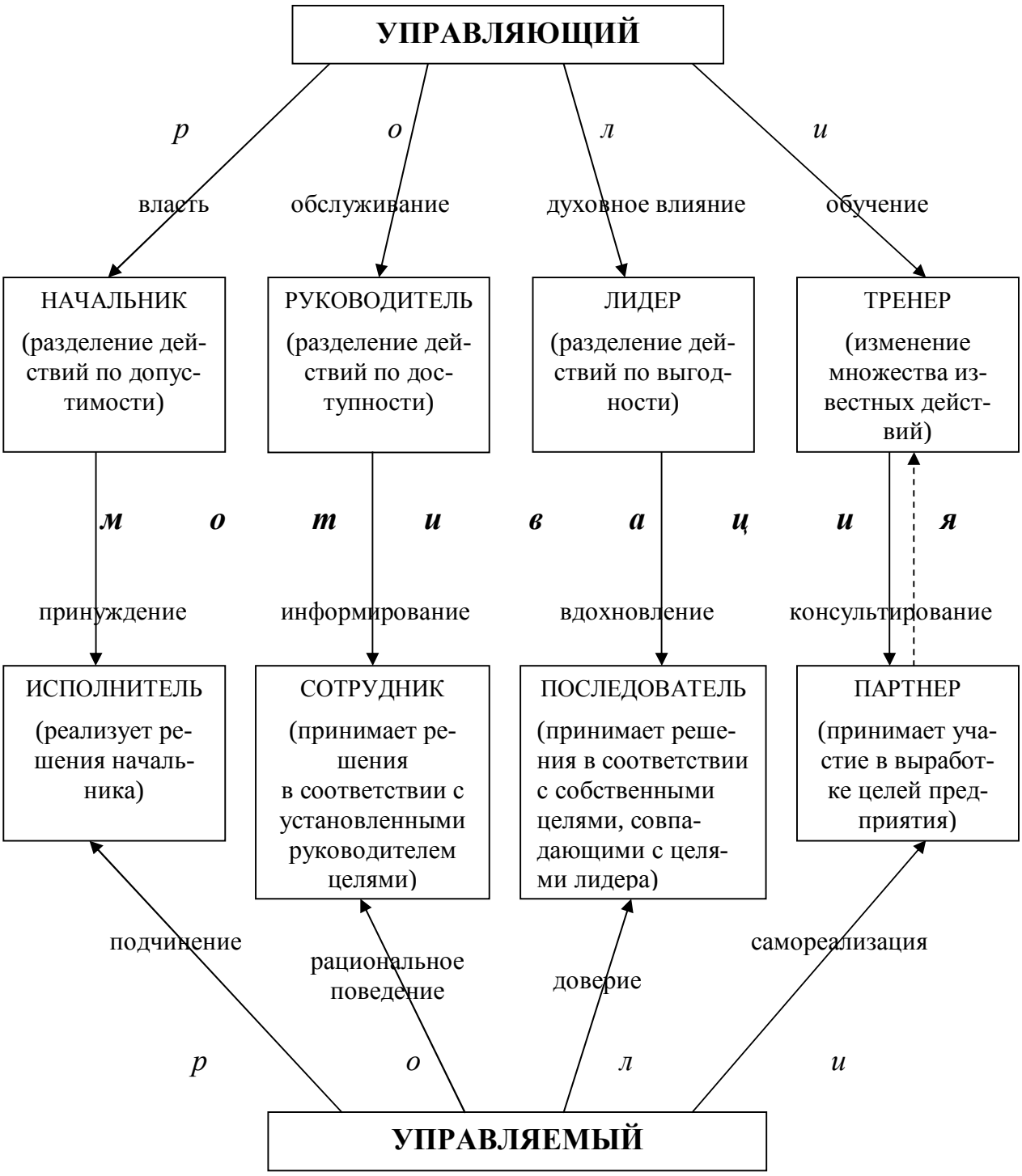

Рисунок 1 – Управляющий и управляемый в системе мотивации

Для успешного управления людьми руководитель должен стремиться быть справедливым, и быть осведомленным, считают ли работники, что обещанное вознаграждение базируется на справедливой основе. Неполнота информации, поступающей управляющему, приводят к тому, что он за что-то не доплачивает, что вызывает возмущение или, наоборот, переплачивает, что вы-

зывает чувство вины. Вызывают психологическое напряжение и незаслуженные награды других работников.

Изменчивость среды, приводит к необходимости постоянных изменений в составе и распределении задач, за которым не успевает перераспределение ресурсов, в результате кто-то оказывается перегруженным при недогрузке других, или получает работу, не соответствующую его квалификации и другим интересам. Все эти объективные изменения позволяют сделать вывод, что состояние абсолютной справедливости скорее исключение, чем правило.

Поэтому объективно необходим механизм, обеспечивающий неснижение производительности труда в условиях неравенства (относительно задач и, соответственно, затрачиваемых трудовых усилий) обеспеченности ресурсами и ожидаемых и получаемых вознаграждений, что воспринимается работниками, как несправедливость. Такими компенсирующими механизмами выступают власть, лидерство, управление-обучение.

Применение компенсирующих механизмов, особенно власти, кажется весьма привлекательным в силу их дешевизны (не требуется дополнительных ресурсов) и быстроты воздействия. Однако они создают определенную напряженность руководства. Если *руководителю* не удается обеспечить справедливость, то он вынужден выступать в других ролях:

§ *начальник* принуждает терпеть несправедливость;

§ *лидер* убеждает в ее неизбежности и необходимости примириться с ней во имя достижения общих целей;

§ *тренер-консультант* переориентирует интерес с вознаграждений к самому процессу труда (творческого труда).

Чем больше возникающих проблем пытаются решить с помощью власти, убеждения, консультаций, тем большее расхождение накапливается в отдельных элементах структуры между их условиями деятельности (вознаграждениями) и решениями (результатами), которых от этих элементов ждут – «возрастает несправедливость», тем более вероятным становится «отказ» – нерешенность проблемы. Если резервы согласия на влияние (подчинение, следование, обучение) исчерпаны, то компенсационные механизмы не достигают успеха. Отражением того, что результативность компенсационных механизмов на предприятии приближается к нулю, служат срывы сроков выполнения заданий, снижение качества и количества результатов труда, текучесть кадров и т. п.

Уровень (не)справедливости, характеризующий наличие или отсутствие резервов нематериальной мотивации – латентная (скрытая, ненаблюдаемая) величина. Измерение таких величин может быть только косвенным. Предлагается подойти к измерению уровня резервов нематериальной мотивации на основе положений процессуальных теорий мотивации. Наши рассуждения базируются на таких понятиях, как: вознаграждение, ценность, справедливость и ее субъективный и относительный характер, удовлетворение.

В основу предлагаемого метода положена идея о том, что справедливое вознаграждение обеспечивает необходимую трудоотдачу, при этом отсутствует

потребность в компенсационных механизмах. Основанием использования компенсационных механизмов, создающих напряжение в руководстве, выступает ожидаемое и фактическое несправедливое вознаграждение.

Прежде всего, важно выяснить, какие вознаграждения являются ценными для работников, а также установить субъективные представления работников об их вознаграждениях. Нами разработан экспертно-аналитический метод, основанный на наблюдении за уровнем удовлетворенности различными вознаграждениями в сравнении с решаемыми задачами.

Экспертиза проводится в форме заполнения сотрудниками, участвующими в деятельности данного предприятия, специальных экспертных листов выявления и оценки вознаграждений в организации. Каждый сотрудник, заполняющий лист, выступает как эксперт. Экспертиза проводится в два этапа. *На первом этапе* формируется список наиболее значимых, по мнению экспертов, вознаграждений, наприм ер, это безопасность, принадлежность, заработок, информированность, возможность продвижения, сложность труда, ответственность, справедливость, премии, помощь в обучении и пр. Необходимо составить по возможности полный перечень возможных наиболее ценных для работников данного предприятия вознаграждений и предоставить экспертам оценку их значимости. В результате составления экспертами перечней возможных ценных вознаграждений формируется общий список наиболее значимых вознаграждений.

На одном из предприятий наиболее значимыми были признаны вознаграждения, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Перечень условий деятельности (вознаграждений), значимых для удовлетворенности работой

ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (условия деятельности)	Ранг
Должностной оклад	1
Психологическая атмосфера в коллективе	2
Обеспеченность техническими средствами передачи и обработки информации	3
Своевременность обеспечения информацией	4
Возможность повышения профессионального мастерства на предприятии	5
Организация труда (ваше рабочее место)	6
Денежные поощрения (премии, надбавки и пр.)	7
Оценка руководством результатов Вашей работы	8
Участие руководителя в выполнении Вашей работы	9
Соответствие условий деятельности уровню Вашей квалификации	10
Поощрения (не денежные формы)	11
Мера ответственности	12
Степень самостоятельности в принятии решений	13
Соответствие выполняемой работы уровню Вашей квалификации	14
Ваше участие в принятии организационных и других общесистемных решений	15
Обеспеченность Ваших подчиненных необходимыми техническими средствами передачи и обработки информации	16
Участие подчиненных в выполнении Вашей работы	17

На втором этапе эксперты оценивают соответствие вознаграждений (условий деятельности) трудовому вкладу. Полученные оценки степени удовлетворенности служат основой для измерения уровня резервов нематериальной мотивации (*РНМ*) на предприятии. Измерение *РНМ* в основе своей имеет процессуальные теории мотивации. В частности оно основано на предположении о том, что если ресурсы (условия деятельности) распределены по структуре организации (по отдельным работникам) в соответствии с задачами, и вознаграждение соответствует трудовому вкладу, т.е., по мнению работников, обеспечивается справедливость, то нет основания для использования власти, лидерства, консультирования, иначе говоря, *РНМ* максимальны. Исходя из этого, условием максимальных *РНМ* на предприятии является равенство оценок удовлетворения вознаграждениями (условиями деятельности) для всех РЦ. Расхождение таких оценок приводит к необходимости использования власти, убеждения, объяснения и т. п. с целью компенсации дисбаланса (неадекватности) вознаграждений, стимулирующих принятие необходимых решений. Уровень расхождения оценок может служить оценкой РНМ – чем больше расхождение оценок, те меньше РНМ. Предлагается измерять резервы нематериальной мотивации следующим образом:

$$PHM = \frac{\sum_{j=1}^{n} d_j \log d_j}{\log n}, \qquad (1)$$

где *РНМ* – уровень резервов нематериальной мотивации для устранения дисбаланса в обеспеченности одними и теми же (всеми) ресурсами разных работников или их групп (обусловленный расхождением оценок удовлетворенности работников, групп и т. п.);

j – номер работника, группы, подразделения, службы ($j = 1,\ldots,n$);

d_j – нормированная средняя оценка удовлетворенности j-м работником (группой, подразделением, службой) всеми вознаграждениями (условиями деятельности);

$\log n$ – максимально возможное значение энтропии.

На третьем этапе осуществляются расчеты. Можно рассчитать несколько различных оценок *РНМ*, обусловленных, как общим «уровнем справедливости» в удовлетворении потребностей всех работников, так и (не)равномерностью загруженности не отдельных работников, а их различных групп. Работники могут быть разделены на группы по разным признакам: по направлениям деятельности, по функциям управления, по отделам и пр.

Еще одни источник снижения резервов нематериальной мотивации – дисбаланс в самих условиях деятельности. Условия деятельности в некотором смысле взаимозаменяемы, однако неудовлетворенность каким-либо вознаграждением может резко повлиять на снижение продуктивности труда, поэтому здесь также необходимо компенсирующее влияние нематериальной мотивации. Уровень резервов нематериальной мотивации обусловленной разбросом оценок удовлетворенности разными вознаграждениями (ресурсами) определя-

ется аналогично формуле (1). Такие оценки можно рассчитать по каждому работнику, по подразделению, по службе и по предприятию в целом.

Сравнение оценок *РНМ* дает важную информацию руководству о наличии (исчерпании) резервов компенсационных механизмов при необходимости решения новых или дополнительных задач. Наиболее общую картин дает расчет совокупной оценки *РНМ* на предприятии с учетом разности уровней удовлетворенности, как по условиям деятельности (вознаграждениям), так и по работникам (отделам, департаментам).

Мера *РНМ* отражает, с одной стороны, возможности потенциального приращения эффекта системы при изменении структуры распределения условий деятельности (вознаграждений) по РЦ и самой структуры условий деятельности, а с другой – потенциальную возможность сопротивления переменам в распределении задач.

Собранный в ходе реализации предлагаемой методики материал содержит важные сведения, которые при правильном и вдумчивом использовании должны способствовать выработке верного стиля управления и мотивации в экономической системе.

Литература:

Погостинский Ю.А. Системный анализ функций стратегического управления. – СПб.: СПбГАУ, 2006. – 248 с.