

Оглавление

Введение.....	2
1 Административная система управления как способ эффективного управления предприятием.....	4
1.1 История развития административной системы управления.....	4
1.2 Специфика и структура административной системы управления.....	9
1.3 Особенности внедрения административной системы управления в России.....	13
1.4 Мотивационные основы административной системы управления..	16
2 Мотивация трудовой деятельности.....	20
2.1 Модели и теории трудовой мотивации.....	20
2.2 Структура трудовой мотивации.....	30
2.3 Управление трудовой мотивацией персонала в зависимости от категории персонала.....	39
Заключение.....	47
Список литературы.....	48

Введение

В настоящее время наиболее распространенным мнением о менеджменте является его представление в качестве процесса, направленного на достижение целей организации и включающего комплекс управленческих действий по решению конкретных производственных и социально-экономических задач организации. Данные действия принято именовать функциями менеджмента. Именно функции в своей последовательности и совокупности образуют технологию управления и являются конкретной реализацией управленческих принципов и методов. Таким образом, сущность, сложность и особенности труда менеджеров раскрываются в выполняемых ими функциях в рамках процесса управления организацией. Дифференциация управленческой деятельности по функциям позволяет выделить ее задачи и виды, а также регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления¹.

Как отмечает В.И. Рыкунов, "эффективная управленческая деятельность во многом зависит от правильного понимания функций управления, их места, состава, содержания. В этой связи проблема функций справедливо считается одной из наиболее важных и актуальных проблем науки управления".²

Выделение управления в самостоятельный вид трудовой деятельности и последующее разделение управленческого труда на функции с современных позиций представляется объективным и необходимым процессом обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности управленческих работников. Таким образом, объективной основой процесса функциообразования в менеджменте можно считать необходимость специализации деятельности по управлению организацией. Такая специализация должна быть направлена на достижение

¹ Менеджмент: Дайджест основных разделов и тем / Под ред. А.К. Казанцева. СПб.: СПбГИЭА, 1997. С. 4.

² Рыкунов В.И. Основы управления. М.: Изограф, 2000. С. 17.

целей организации и предполагать наиболее целесообразный и выверенный практикой управления механизм его осуществления.

Развитие управления не являлось последовательным движением вперед. Скорее, это были несколько подходов, которые часто совпадали по отдельным направлениям.

С изменением практики управления, развитием техники и технологии менялось и учение об управлении, но управленческая мысль никогда пассивно не следовала за практикой менеджмента. Более того, выдвинутые и сформулированные ведущими умами управленческой мысли новые идеи в области управления и новые подходы к его осуществлению обычно означали рубежи, отмечавшие широкие преобразования в практике управления.

Таким образом, тема работы является весьма актуальной.

1 Административная система управления как способ эффективного управления предприятием

1.1 История развития административной системы управления

Классическая (административная) школа управления получила признание в 1920—1950 гг. Основная заслуга данной школы состояла в создании универсальных принципов успешного управления деятельностью организации в целом. Важнейший вклад в развитие этой школы внес Анри Файоль, который, как и большинство представителей административной школы управления, имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в большом бизнесе в отличие от Тейлора и Гилбрета, начавших свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией.

Основоположник классической школы управления Анри Файоль (1841—1925) был по образованию горным инженером. Его трудовая жизнь связана с французским горно-металлургическим синдикатом «Commentry-Fourchambault-Decazeville», где он работал сначала в должности инженера, а затем (с 30-летнего возраста) в аппарате главного управления. В 1886—1918 гг. он был управляющим директором синдиката³.

Файоль достиг известности благодаря своим идеям, которые получили широкое признание лишь в конце его жизни. Только когда ему было под семьдесят, эти идеи были опубликованы в форме, доступной широкой публике. Он написал технические заметки по горному делу, две предварительные статьи об администрации, а в 1916 г. в Бюллетене общества горной промышленности был опубликован труд А. Файоля «Основные черты промышленной администрации — предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его научная репутация опирается на одну-

³ Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., Проспект, 2002.

единственную небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, другие его работы малоизвестны.

Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им открытиях: с выделенными им пятью функциями руководителя и четырнадцатью принципами административного управления связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься.

Современное определение управления включает все файольевские функции. Процессом управления принято считать сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс⁴.

Дальнейшее развитие функциональных идей Файоля шло таким образом, что они получали новую интерпретацию. Старое понимание управленческих функций и организационной структуры изменилось. Иначе трактуется ныне термин «администрирование». Согласно Д. МакФарланду, администрация определяет главные цели и политику фирмы, а управление обеспечивает выполнение операций. И хотя функции администрации и управления взаимно пересекаются, их выполнением не обязательно должны заниматься одни и те же люди. Вместе с тем, на любом уровне одно и то же лицо может делить свое рабочее время между выполнением функций администратора и управляющего⁵.

Управление на Западе и в азиатских странах развивалось в следующем порядке: вначале во всех компаниях была внедрена и отлажена система административного управления (AMS), затем они наладили бережливое производство (lean production), потом автоматизировали административную систему путем внедрения ERP-систем, далее ввели сертификацию системы управления качеством по стандартам ISO. Таким образом, административная

⁴ Друккер П. Управление, нацеленное на результаты /Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. С. с. 106.

⁵ McFarland D.E. Management Principles and Practices. — MacMillan, 1962.

система первична. Все совершенствование управления в любых компаниях мира начинается только после постановки и отладки административной системы, так считают ее приверженцы.

Современные организации развиваются в условиях радикального ускорения и растущей сложности как внутрифирменных, так и внешних отношений. Глобализация телекоммуникационных средств еще более усугубляет ситуацию. На этом фоне некоторыми исследователями поднимается вопрос, в какой степени современные институты, например предприятия, вообще могут быть организованы. В то же время, как показывают исследования компании McKinsey, примерно 40–50% резервов для оздоровления микроэкономики предприятия кроется в смене имеющейся в нем системы управления⁶. Компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику.

Можно выделить следующие основные тенденции развития управления современными фирмами⁷.

Организационные поиски менеджмента. Здесь возможны многообразные структурные решения — от сетевых организационных форм и групповой работы до максимальной самостоятельности отделений, рискованных новаторских команд, полностью отвечающих за прибыль и убытки. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями, сосредоточиваются функции интеграции деятельности фирмы. Каждое отделение («дивизион») полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями. Наблюдается тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся структур, дальнейшему развитию программно-целевого управления.

⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. —М.: МГУ, 2005. С. 118.

⁷ Петров А.Н. Стратегический менеджмент, -М.: ЮНИТИ, 2004. С. 11.

Функция координации. Она имеет особое значение, поскольку речь идет о взаимозависимости предприятий в масштабах региона, страны.

Настроенность управленческой системы на поддержку и вознаграждение риска и индивидуальной инициативы, нацеленной на повышение эффективности на всех участках деятельности. По мнению многих авторов, в ближайшем будущем уровень образования и квалификация работников окажутся главным стратегическим ресурсом организации.

Поворот бизнеса к управлению организационной культурой, т.е. системой ценностей, разделяемой персоналом фирмы и связанной с конечными целями организации. В данном случае предполагаются: установление высоких стандартов деятельности, начиная с самого себя; обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты; создание атмосферы всеобщей вовлеченности в дела фирмы. Все выше ценятся способность и готовность делегировать полномочия подчиненным ступеням структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие и руководителей, и подчиненных, заинтересованный подход к стратегии управления, использование современных информационных систем.

Основным субъектом, организационным звеном рыночной экономики является предприятие (фирма, организация). Фирма — это экономическая единица, которая самостоятельно принимает решения, стремится к максимизации прибыли, производит продукцию (товары, услуги) для других хозяйствующих субъектов рынка, несет социальную ответственность перед обществом и каждым работником.

В настоящее время главным для мелких, средних и крупных предприятий, фирм оказывается не столько стремление к снижению издержек производства и цен на продукцию, сколько способность фирмы дать потребителю товар более высокого качества или обладающий какими-то новыми свойствами (при этом в основном за ту же цену).

Дело в том, что жизненный цикл продукции стал более коротким, а ассортимент изделий и объем выпуска разовых партий существенно

увеличились. Значительно усложнилась технология производства, что потребовало новых форм контроля, организации и разделения труда. Обострилась конкуренция на рынке товаров, в корне изменившая отношение к качеству продукции, что потребовало от организации послепродажного обслуживания и дополнительных фирменных услуг. Неопределенность внешней среды стала одним из важнейших понятий менеджмента, причем в смысле постоянной изменчивости условий, поведения, быстрой и гибкой переориентации производства и сбыта.

Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, рост конкуренции заставляют предприятия по-новому увидеть весь комплекс вопросов управления. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время является основой реорганизации всего хозяйственного механизма предприятий. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической инновационной и рыночной политики, стремление к нововведениям стали главными идеями новой философии менеджмента. Стержень этой философии кроется в признании социальной ответственности, лежащей на управляющих.

Особое место управления в рыночной экономике обусловлено тем, что оно обеспечивает интеграцию экономических процессов на предприятии и в стране в целом. Управление фирмами связывает воедино их внутренние ресурсы и внешнюю среду, наиболее существенными компонентами которой являются государственное регулирование экономики, конкуренция, состояние социальной среды, а также повышает конкурентоспособность бизнеса.

В 1980-е годы в деловом мире произошла ломка стереотипов управленческого мышления, устаревших концептуальных подходов к управлению. Конечно, современное управление не отвергает полностью рационалистическую модель; она была и остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов. Элементы жесткого

командного управления остаются предпочтительными в определенных экстремальных условиях, требующих, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или решения неотложных производственных задач, таких, как выпуск массовой стандартной продукции. Но там, где необходимо экспериментировать, искать, творить в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать связи между деловыми партнерами, сугубо административные рычаги становятся неэффективными и требуется новое, гибкое и разнообразное поведенческое управление, ориентированное на творческого менеджера.

Философия и концепция управления в традиционных и новых организациях резко отличаются друг от друга. Традиционная организация является ответом на стандартную технологию и неменяющуюся внешнюю среду. Новая организация быстро реагирует на перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптации к изменениям внешней среды. Именно последнее обстоятельство дало импульс для возникновения, применительно к сфере бизнеса, концепции стратегического управления.

1.2 Специфика и структура административной системы управления

В теории административного управления понятие структуры означает совокупность устойчивых связей в системе управления, обеспечивающих ее целостность и тождественность самой себе.

Система административного управления позволяет решить две основные задачи управления, направленные на рост производительности: первая – задача рациональной организации труда; вторая - задача мотивации каждого работника к производительному и качественному труду.

Исходя из двух основных задач управления целостная система административного управления состоит из двух подсистем⁸:

- Организационная система управления
- Система административного управления персоналом.

Организационная система управления отвечает на вопрос: кто, что, как и когда должен делать в организации для эффективного выполнения ее целей и задач. Данная система включает в себя тщательно проработанную структуру управления, положения о подразделениях и должностные инструкции, отлаженный документооборот, систему бюджетирования и планирования.

Система административного управления персоналом отвечает на вопрос: как нужно трудиться, как работникам строить отношения с руководителями и коллегами, как оплачивается и стимулируется труд, как руководителям правильно управлять подчиненным персоналом.

Данная система базируется на основе эффективной системы оплаты труда, в рамках которой решена проблема мотивации персонала к производительному и качественному труду. Система повышает дисциплину и исполнительность всего персонала. Она наделяет действенными рычагами управления руководителей всех уровней, реализуя на практике принцип неукоснительного исполнения каждым работников организации распоряжений непосредственного руководителя и приказов генерального директора.

Целостная система административного управления – это основа высокой производительности труда, прибыльности и конкурентоспособности предприятий. Поэтому она является базисной системой в западных компаниях. А все новации в управлении, такие как Lean production (бережливое производство), ERP-системы, система управления качеством по стандартам ISO, процессный подход, являются надстройкой над этим

⁸ Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов / М.: "Экономика", 1997. С. 15.

базисом. Они могут работать эффективно только при наличии на предприятии системы административного управления.

Например, ИСО серии 9000 предъявляет свыше 200 элементарных требований к качеству, что означает ввод всех этих требований в систему административного управления организацией или ввод той части этих требований, которые отсутствуют в системе административного управления.

То есть до внедрения ИСО на предприятии должна быть в наличии эффективная работающая система административного управления. Не случайно в рамках стандарта ИСО постоянно подчеркивается, что «система менеджмента качества является неотъемлемой частью общей системы административного управления предприятием». Другими словами: ИСО – это надстройка, система административного управления – базис.

Если на предприятии отсутствует базисная система управления, то все вышеперечисленные управленческие новации, являясь надстройкой над этим базисом, объективно не могут дать эффекта который они потенциально способны обеспечить при наличии на предприятии данной системы.

Из-за отсутствия системы административного управления на предприятиях, как правило, сводится практически на нет и весь экономический эффект, связанный с модернизацией производства. Отсутствие данной системы порождает неповоротливость и низкую эффективность любой организации – персонал медленно и с неохотой осваивает новые технологии и оборудование. В результате затраты на модернизацию производства начинают окупаться с большим запозданием, с трудом и очень-очень медленно. А это огромные потери для предприятий. Чтобы избежать этих потерь, должно быть выполнено одно условие: до модернизации производства на предприятии должна функционировать система административного управления – базис высокой производительности организаций.

Рациональная модель трудовых отношений представляет собой целостный механизм внутрифирменного управления персоналом. Она

базируется на основе эффективной системы оплаты труда, которая состоит из созданных специальным образом гибких унифицированных систем: тарифной и результирующей системы оплаты труда, правила которых тесно взаимосвязаны между собой.

Каждая из этих систем выполняет строго определенную функцию. А именно, унифицированная тарифная система призвана приводить в соответствие интерес работодателя (как покупателя услуг работника) с интересом работника (как специалиста); унифицированная результирующая система - интерес работодателя (как руководителя) с интересом работника (как исполнителя) в любых производственных ситуациях. Все это в комплексе позволяет на практике реализовать принцип взаимовыгодного сотрудничества: выгодно работодателю - выгодно работнику и, наоборот, невыгодно работодателю - невыгодно работнику.

Отсюда внутренне непротиворечиво регулируются отношения работодателя с каждым без исключений работником организации на основе единого типового трудового договора, напрямую связывается заработная плата каждого с результатами его труда. Улучшая свои трудовые показатели, у работников появляется возможность самим "управлять" своей заработной платой при одновременном учете в любой производственной ситуации интересов работодателя. Тем самым, стимулируется весь персонал к высокопроизводительному труду. Унифицированный трудовой договор применим к любым должностям и рабочим специальностям и заключается со всеми наемными работниками организации, выполняющими самые различные функции и задачи.

Таким образом, рациональная модель трудовых отношений представляет собой единый комплекс стандартных правил, которые позволяют всесторонне регулировать трудовые отношения в любых производственных ситуациях путем приведения в соответствие интересов работодателя и любого наемного работника. Только в этом случае у российского работника появляется потребность в производительном труде.

1.3 Особенности внедрения административной системы управления в России

Современный этап развития экономики в нашей стране отличается жесткой конкуренцией. Переход к рыночной экономике отразился на деятельности многих предприятий. Для успешной работы любой фирмы недостаточно повысить конкурентоспособность производимых изделий и услуг, необходимо обеспечить заинтересованность своих работников в выпуске таковых.

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является мотивация, определенная модель которой существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы⁹. С переходом к рыночной модели хозяйствования, расширением многообразия форм собственности с особой остротой проявляется проблема создания необходимых условий для высокопроизводительного труда. Решающим фактором эффективности экономической деятельности в данных условиях является персонал организации. Специфика создания эффективного механизма мотивации к труду в период реформ состоит в том, что обнажаются слабости прежней системы общественного устройства в реализации системы трудовой мотивации персонала.

При централизованном планировании единственным способом обеспечения трудящихся материально-жизненными благами являлось их распределение по принципу эквивалентности меры труда и меры потребления каждого члена общества, за счет выделяемой государством определенной части из национального дохода (не всегда осуществимое на практике). В современных условиях старые механизмы стимулирования

⁹ Колесников Б.И. Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников государственного предприятия в условиях реформирования экономики: на прим. предприятий ж.-д. трансп. – М., 1999. – С.53.

труда оказались недостаточными, а новые должны пройти длительный путь становления и развития. Сегодня идут активные поиски новых форм управления целенаправленной деятельностью человека. Этот процесс, с одной стороны, основывается на анализе и переоценке сложившихся представлений о побуждениях к труду, с другой – опирается на научные разработки отечественных и зарубежных специалистов в области мотивации труда – экономистов, социологов, психологов, педагогов. Опыт развитых стран учит, что методы организации и управления превратились в один из главных объектов конкурентной борьбы; именно они позволяют оптимальным образом мобилизовать технический и производственный потенциал, наметить пути его развития.

Западные и азиатские компании поняли важность данной системы в целях повышения исполнительности персонала, производительности труда и прибыльности предприятий. Они взяли ее на вооружение еще в XX веке. К 70 годам она была на каждом предприятии.

В то время, когда в XX веке система административного управления повсеместно внедрялась на Западе, в России существовала и развивалась командно-административная система управления. Но несмотря на созвучие названий это не аналоги.

Любая организация, по мнению теоретиков и практиков административной системы управления, без системы административного управления представляет собой низкоэффективный организационный механизм, который тормозит развитие компаний. Он, помимо немалых издержек, необходимых на свое функционирование, сам порождает огромные материальные потери для предприятий.

Ущерб от совокупных потерь на российских предприятиях может достигать ежемесячно до 50% фонда оплаты труда. А порой и выше. Такую цену каждый месяц исправно платят предприятия за нерешенность проблем управления, которые автоматически порождают эти потери.

Итак, решить проблемы управления, а значит, ликвидировать совокупные потери компаний - задача менеджмента. Можно сказать: если маркетинг направлен на зарабатывание денег на рынке - вне компаний, то менеджмент направлен на сокращение потерь - на зарабатывание денег внутри компаний.

Решить проблемы управления, а значит, ликвидировать материальные потери компаний и перевести их в прибыль - задача современной административной системы.

Успехи менеджмента в научной организации труда, во внедрении в производство достижений науки и передового опыта, еще более обнажили неопределенности в теории и практике управления мотивацией работника. В итоге, большинство организаций сегодня существуют в невольной дисгармонии между высоким уровнем нормативно-технической оснащенности и недопустимо низким уровнем заинтересованности работника в результативном и качественном труде.

В. Бовыкин, например, в своей теории “Нового менеджмента” ставит проблему мотивации персонала в настоящее время во главу угла, отмечая, что “путь... к наивысшей эффективности процесса управления лежит только через решение проблемы эффективной мотивации труда...”¹⁰. Он подчеркивает, в частности, что решить проблему мотивации, можно только внедрив действенные механизмы мотивации труда работников.

Однако ничего революционного в этой теории нет, так как она является синтезом всех доселе известных теорий управления и поэтому теоретиками менеджмента как особая теория или школа не рассматривается.

¹⁰ Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов / М.: "Экономика", 1997. С. 18.

1.4 Мотивационные основы административной системы управления

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, корпоративная культура. В систему административных методов входят¹¹:

- организационно-стабилизирующие (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.), т.е. правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к управлению персоналом, правовые акты должны быть объединены в систему;
- методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации;
- распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства;
- дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (угроза увольнения, штрафы). Но необходимо разумное сочетание положительных и негативных стимулов. Какие из них оказываются более действенными в практике управления, зависит от традиций, сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов самих работников и руководителей организации.

¹¹ Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М. ИНФРА-М, 2003. С. 107.

Административные методы мотивации труда активно используются в тех организациях, где руководство определяется теорией "Х" Д. МакГрегора, т.е. это авторитарный стиль руководства, полагающий, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику "кнута и пряника". Но если посмотреть на проблему с другой стороны, то такие методы, как "организационное воздействие", необходимы, так как организационные схемы способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно-обоснованную систему оплаты труда и социальной защиты работников.

Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для выполнения и определяют принципы государственного влияния на рынке труда. На тех предприятиях, где нарушается Трудовой кодекс РФ, снижается мотивация труда. Действительно, если по закону работник имеет право на оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней, а в реальной практике руководство разрешает ему уйти только на две недели (14 календарных дней), а иногда за один раз взять не больше одной недели, то мотивация к труду такого работника будет снижаться, а между тем такое положение вещей существует в большинстве негосударственных организаций.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления. Это особенно актуально в больших многоуровневых системах управления, к которым относятся крупные организации.

Демократизация управления и развитие рыночных отношений в стране, развал централизованной административной системы и деформация

Морального кодекса строителя коммунизма понизили роль административных методов в организациях. Ряд противоречивых процессов в обществе также препятствует использованию административных методов. К ним относят рост безработицы и частичную занятость в организациях, значительную инфляцию в течение 1990-х и несвоевременную выплату заработной платы, развитие бартерных сделок и низкую дисциплину поставок ресурсов, превышение темпов роста цен на потребительские товары над темпами роста заработной платы, утрату заводских традиций и нарушение привычного уклада жизни в семье.

Негативное отношение части директорского корпуса к работе в новых условиях хозяйствования, отсутствие четкой стратегии развития организации, современного маркетинга и высокой корпоративной культуры привели к появлению негативных методов административного воздействия на коллектив и снижению общего эффекта от применения административных методов. В табл. 1 указаны позитивные и негативные методы административного управления с точки зрения влияния их на стратегию и тактику развития организации.

Таблица 1

Позитивные и негативные воздействия методов административного управления¹²

Позитивный метод воздействия	Негативный метод воздействия
<p>1. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие):</p> <p>1.1. Наличие хорошо проработанного устава организации со свободным доступом к нему работников</p> <p>1.2. Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор</p> <p>1.3. Разработка четких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и Трудовым кодексом РФ</p> <p>1.4. Наличие четкой организационной и штатной структур и их ежегодная корректировка в связи с</p>	<p>1. Неэффективное организационное воздействие на персонал:</p> <p>1.1. Типовой устав организации, хранящийся за "семью печатями"</p> <p>1.2. Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их в организации) и конфронтация с профсоюзами</p> <p>1.3. Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением Трудового кодекса РФ и ГК</p> <p>1.4. Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в</p>

¹² Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. -Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 513.

<p>изменениями условий производства</p> <p>1.5. Разработка четких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри организации</p> <p>1.6. Наличие четких должностных инструкций с определением функциональных обязанностей работника и нормированием труда</p> <p>1.7. Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты</p>	<p>штатном расписании "подснежников"</p> <p>1.5. Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства</p> <p>1.6. Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций</p> <p>1.7. Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда</p>
<p>2. Эффективные виды распорядительных воздействий:</p>	<p>2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:</p>
<p>2.1. Четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных</p> <p>2.2. Четкие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений</p> <p>2.3. Четкие устные указания руководства на всех уровнях управления</p> <p>2.4. Применение системы контроля исполнения документов в организации</p>	<p>2.1. Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без четких мероприятий</p> <p>2.2. Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора</p> <p>2.3. Нечеткие и противоречивые устные указания руководства</p> <p>2.4. Отсутствие системы контроля исполнения документов в организации или ее низкая эффективность</p>
<p>3. Баланс между административными методами наказания и поощрения:</p>	<p>3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:</p>
<p>3.1. Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению</p> <p>3.2. Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов</p> <p>3.3. Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор)</p> <p>3.4. Эффективное применение методов административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение в должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку)</p> <p>3.5. Использование японского правила: упущения записываются, достижения поощряются</p>	<p>3.1. Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения</p> <p>3.2. Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с неудобными и т.п.</p> <p>3.3. Частое и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других</p> <p>3.4. Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности)</p> <p>3.5. Отсутствие четких правил наказания и поощрения</p>

2 Мотивация трудовой деятельности

2.1 Модели и теории трудовой мотивации

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации¹³.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов¹⁴. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности¹⁵. Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость¹⁶. Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется¹⁷.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими

¹³ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. С. 361.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000. С. 108.

¹⁶ Еникеев М.И. Общая психология. – М.: ПРИОР, 2000. С. 263.

¹⁷ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, -М., Дело, 2006. С. 15.

материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. В процессе управления важно соотнести цели организации и мотивы персонала.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы¹⁸.

Применение различных методов стимулирования позволяет поднять уровень результативности исполнителя. При выборе способов стимулирования желательно учитывать положения теорий мотивации.

Наибольшую известность в современной российской литературе по менеджменту имеют теории мотивации А. Маслоу и Ф. Герцберга. В кратком изложении теорию Маслоу сводят к следующему. Потребности человека ранжируются по степени важности следующим образом¹⁹:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность в принадлежности к социальной группе;
- потребность в уважении к себе;
- потребность в самоутверждении.

Первые из перечисленных потребностей — это так называемые базисные потребности, которые связаны с обеспечением выживания (пища, одежда, жилье и т. д.). После того как эти потребности успешно удовлетворены, доминирующее значение для индивидуума приобретают

¹⁸ Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. С. 483.

¹⁹ Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности. Тексты. – М., 1982.

потребности следующего уровня, т. е. потребность быть уверенным в том, что жизненные потребности будут и впредь удовлетворяться.

Потребность в принадлежности к социальной группе — это потребность объединяться с другими людьми. Потребность в самоуважении должна удовлетворять самолюбие человека, а потребность в самоутверждении — это потребность самореализации и осуществления желаемого. Повторив эти слова (правда, в гораздо более пространным изложении), большинство российских авторов завершают обучение управлению производительностью. В редких случаях рекомендуется переходить к удовлетворению высших, психологических потребностей исполнителя, поскольку материальные уже практически обеспечены и не могут стать мотивом повышения производительности труда. В стране, где даже официальная статистика признает, что три четверти населения имеют доход ниже прожиточного минимума, такие рекомендации звучат циничным издевательством и только дискредитируют научный менеджмент²⁰.

На самом деле пирамиду потребностей следует интерпретировать совершенно по-другому. Все виды перечисленных потребностей свойственны любому индивиду независимо от его материального положения. Но материальное положение сказывается в том, что для одного автомобиль, к примеру, жизненно важная, первичная необходимость, а для другого — средство самоутверждения или доказательства принадлежности к определенной социальной группе. Поэтому руководитель должен интересоваться не столько тем, что имеет и чем удовлетворен его подчиненный, а тем, в чем он видит цель и чего желает добиться. Управление производительностью через потребности означает отнюдь не последовательное их удовлетворение, чего хотелось бы всем нам — выходцам из идеологии социализма. На самом деле теория Маслоу только подсказывает менеджеру, где, среди каких потребностей разыскать стимул

²⁰ Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие . — М.: Эксмо, 2007. С. 264.

повышения результативности исполнителя, что пообещать (при минимуме цинизма) и что потребовать выполнить взамен создания условий удовлетворения этих запросов. Иначе говоря, как мотив (внутреннее убеждение) превратить в ненавязанный стимул (внешнее побуждение).

Теория Герцберга основана на другой классификации потребностей и более адекватна российской практике даже в ставшем традиционным изложении. Согласно этой теории, все мотивы делятся на гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа (сюда входят условия труда, его оплата и другие факторы, связанные с физиологическими потребностями человека), и непосредственно мотивации — факторы, связанные с характером и сущностью работы. Причем Герцберг считал, что гигиенические факторы не являются мотивами, но при отсутствии их обеспечения возникает неудовлетворенность работой. Для менеджера-практика это указание на то, что в производственном процессе действуют не только стимуляторы (т. е. последовательность в удовлетворении потребностей), но и антистимуляторы, которые связаны практически со всем спектром организационных факторов, т. е. со стратегией компании, с действующими способами контроля и с системой оплаты труда. Повышение производительности труда возможно не только за счет подъема уровня оплаты, но и за счет уменьшения числа антистимуляторов. Ими могут стать рутинный характер труда, неполная загруженность исполнителя и т. д. Борьба с антистимуляторами можно варьированием продолжительности рабочего дня, изменением форм оплаты, участием в прибылях и прочими методами.

Для практического применения в управлении производительностью теории мотивации важно знать, на что в деятельности работника реально может и должен повлиять руководитель.

Д. Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение), в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, зависящие от руководителя, в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Д. Макгрегор сформулировал утверждение, что с учетом этих факторов возможны два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией «Х» и теорией «У».

Базовые посылки теорий можно представить в виде табл. 2.

Таким образом, управление результативностью в соответствии с теорией «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по указанным в левой части табл. 2 параметрам. Такой подход к управлению можно рекомендовать руководителю крупной организации в виолентный период ее жизни.

Теории «У» отвечает демократический стиль управления, который предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы. Этот стиль приемлем для руководителя малой организации на начальных этапах ее существования.

Естественно, что в чистом виде ни сами теории, ни привязанные к ним стили управления не встречаются. Однако на основе теории Макгрегора англичанин Уильям Оучи создал теории «Z» и «A», которые стали отражением специфики японского и американского менеджмента. Он говорил, что японская экономика развивается гораздо динамичнее потому, что японские руководители больше заботятся о человеке, чем американские. Японцы следуют теории «Z» в классификации Оучи, а американцы — теории «A». Менеджмент, в соответствии с теорией «Z», базируется на принципах доверия, пожизненного найма (человек и его фирма связаны всю жизнь и преданы друг другу) и групповом методе принятия решений. Это делает связь между людьми более прочной, а фирму — более устойчивой.

В целом японский и американский подходы к обеспечению факторов экономического успеха разнонаправлены. Факторы японского успеха во многом совпадают с декларировавшимися в 60-70-е гг. XX в. в Советском Союзе принципами эффективного социалистического производства. Таким образом, для опытных руководителей они не являются новыми. В современных условиях эти принципы смогут принести успех тому менеджеру, который не просто продекларирует их, а сделает реальной основой своей деятельности и деятельности возглавляемого им коллектива, опираясь на знание теории мотивации²¹.

Таблица 2

Базовые посыпки различных подходов к управлению (Д. Макгрегор)

Теория «X»	Теория «Y»
Человек изначально не любит труд и будет избегать работы Поскольку человек не любит труд, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации Средний человек предпочитает, чтобы им руководили; он	Работа для человека так же естественна, как игра Внешний контроль — не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей Средний человек стремится к ответственности. Его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством

²¹ Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие . — М.: Эксмо, 2007. С. 572.

избегает ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность	сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые используются редко в современной жизни, что ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации
--	--

Наряду с ориентацией на внутренний человеческий фактор в управлении результативностью необходимо учитывать влияние на фирму внешних факторов. Всякая организация является открытой системой и, естественно, зависит от внешней среды. Учет влияния внешней среды требует ситуационного подхода, суть которого сводится к приложению науки к конкретным ситуациям и условиям. Поставив во главу угла конкретную ситуацию, руководитель способен четче определить пути достижения цели.

Очевидно, что внешняя среда проявляет себя через воздействующие факторы, но число их столь велико, что учитывают лишь те, от которых в конечном итоге зависит успех.

Чаще всего к таким факторам относят: потребителей, конкурентов, правительственные институты, поставщиков, посредников, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. Данные факторы относят к факторам среды, которые оказывают прямое воздействие, в отличие от иных, которые считают факторами косвенного воздействия.

Именно учет таких факторов как потребители, конкуренты, поставщики привел к возникновению маркетинговой концепции управления производительностью в организации, реализовавшейся в системах качества.

Несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, созданных в основном зарубежными учеными, подходы к мотивации труда в России и за рубежом сильно разнятся. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда и персоналом фирм достигнуты в Японии и США. Поэтому следует провести сравнительный анализ мотивационных подходов в этих странах.

Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам: пожизненный найм персонала, система старшинства при

определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы. Считается, что благодаря этим принципам Япония обладает большей степенью трудоотдачи, теряет меньше времени в разного рода стачках, протестах, простоях, может более легко внедрять новые технологии, обладает большими возможностями в контроле над качеством продукции и в целом производит больше и быстрее высококачественных товаров, чем ее заграничные конкуренты²².

Особый интерес в мире к этой системе трудоустройства проявляется по тому, что от практики найма на работу и последующего трудоустройства зависит мотивирование как работников, так и работодателей к более производительным, эффективным взаимоотношениям друг с другом в процессе производства, что существенно влияет на рост производственных показателей. Кроме того, система трудоустройства обуславливает либо присутствие, либо отсутствие консенсуса не только между работниками и работодателями, но и в самом коллективе. В случае отсутствия согласия в коллективе фирмы или предприятия производительность труда может и не упасть, так как фирмы предъявляют жесткие требования к работникам, однако при нахождении компромисса между работниками производственного коллектива отношение к труду и удовлетворенность им со стороны работников могут возрасти, определяя увеличение производительности за счет создания благоприятной обстановки.

Именно японские методы управления принято считать одной из важнейших составляющих японского экономического чуда. Отлаженная и приспособленная к японским условиям и японской психологии система менеджмента работала практически безукоризненно в период быстрого подъема экономики, а затем во время замедленного роста, вызывая пристальный интерес со стороны конкурентов.

²² Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, -М., Дело, 2006. С. 32.

В 70е годы XX столетия в американском управлении персоналом утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом»²³.

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности.

Концепция человеческих ресурсов является прежде всего практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень ее мотивации, формы организации труда и другие особенности, определяющие эффективность использования персонала. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на персонал, во многих корпорациях обнаружил свою самостоятельность.

Одним из постулатов теории человеческих ресурсов является приложение ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы.

При этом, с одной стороны, применение человеческих ресурсов характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т. п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создания дохода,

²³ Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - N4. - С. 73-78.

поступающего в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет ценностный аспект использования человеческих ресурсов.

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обучения и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его ценность для фирмы.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом человеческие ресурсы как бы уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом.

В настоящее время в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ²⁴.

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в под готовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это создает, в свою очередь, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников за фирмой.

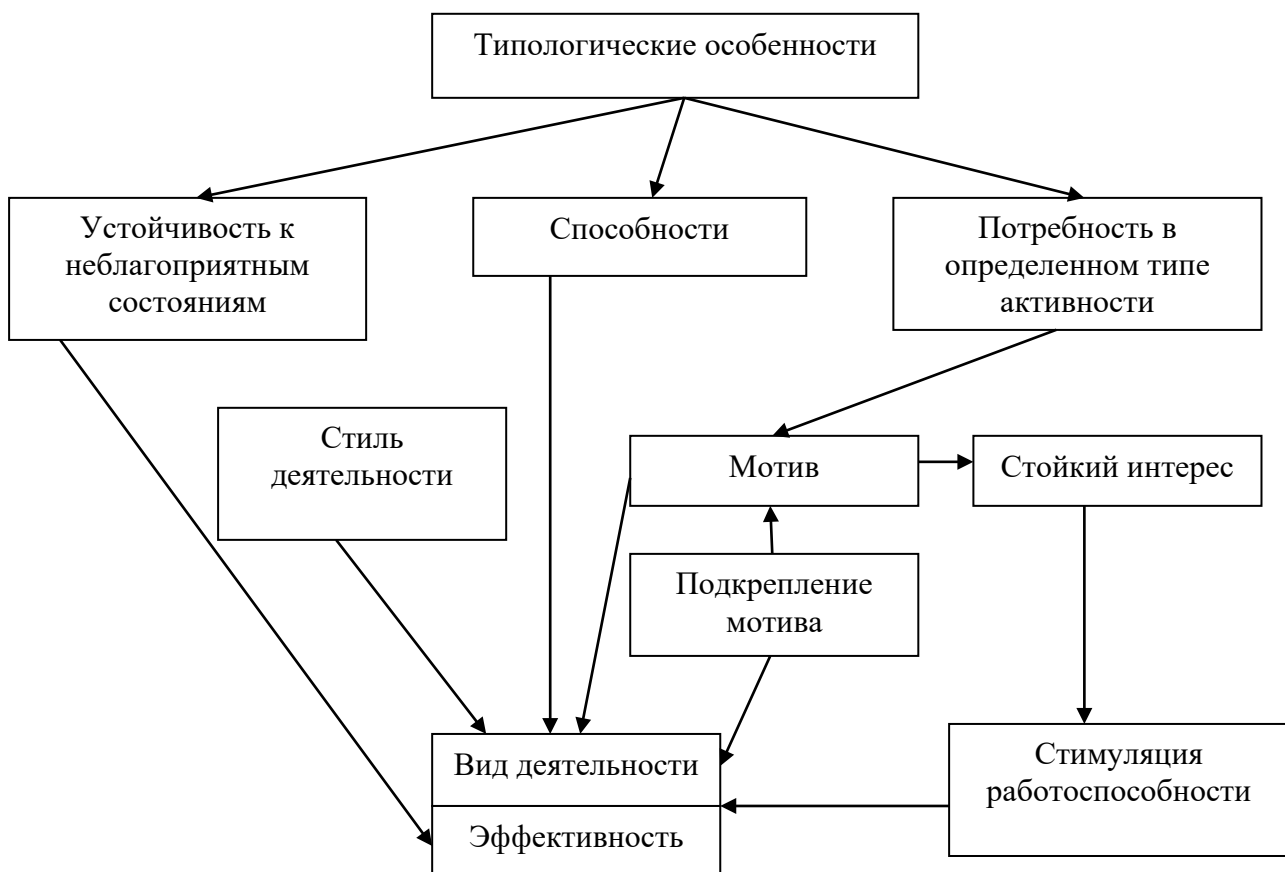
Таким образом, ясно, что существует большое количество подходов к стимулированию труда персонала.

²⁴ История менеджмента/Под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. С. 240.

2.2 Структура трудовой мотивации

Мотивы, связанные с трудовой деятельностью человека, можно разделить на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора места работы; конкретная деятельность определяется в конечном итоге всеми этими мотивами (мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы). Мотивы трудовой деятельности. Рассмотрим те побудительные причины, которые заставляют человека заниматься трудом.

Первая группа причин — побуждения общественного характера. Это и осознание необходимости приносить пользу обществу, это и желание оказывать помощь другим людям (что может проявляться в обучении детей, в лечении больных, в защите своего отечества и т. д.), это и общественная установка на необходимость трудовой деятельности («кто не работает — тот не ест»), и нежелание прослыть тунеядцем²⁵.



²⁵ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002. С. 270.

Рис.1. Психологические механизмы выбора вида деятельности и ее
эффективности

Вторая группа — получение определенных материальных благ для себя и семьи: зарабатывание денег для удовлетворения материальных и духовных потребностей. Третья группа — удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации: человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он — не только потребитель, но и созидатель. В процессе созидания он получает удовлетворение от творчества, оправдывает смысл своего существования. К этой же группе относится и мотив, связанный с удовлетворением потребности в общественном признании, в уважении со стороны других. Трудовое воспитание школьников и должно состоять в формировании и закреплении этих мотивов. Мотивы выбора профессии. Общие мотивы трудовой деятельности, о которых речь шла выше, реализуются в конкретных профессиях. Выбор профессии — довольно сложный и порой долгий мотивационный процесс: ведь от правильного выбора профессии во многом зависит удовлетворенность человека своей жизнью.

Стимулирование труда - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный

общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность)²⁶.

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет "китайской стены". Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания

²⁶ Шапиро С.А. Мотивация, -М., ГроссМедиа, 2008. С. 115.

мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.).

Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при

этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов - разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют до 20% годового дохода сотрудника²⁷.

В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год - тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, - компенсации на проезд, дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые "золотые парашюты", которые предназначены для высших управляющих (или высококвалифицированных работников), включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других.

Возрастает и значение таких стимулов, как участие в прибылях компании и в акционерном капитале.

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благосостояния.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров, производимых организацией, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата

²⁷ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000. С. 141.

временной нетрудоспособности, отпускные, корпоративные пенсии и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики предприятия.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы.

В настоящее время высокое качество трудовой жизни человека рассматривается в развитом обществе как один из главных стимулов производительного труда.

Экономической базой планирования качества трудовой жизни является высокий уровень ВВП страны, когда проблема обеспечения нормального прожиточного минимума для всех членов общества отходит на задний план, экстенсивные резервы экономики использованы полностью при данном уровне производства, процесс демократизации и гуманизации общества развивается успешно.

Концепция качества трудовой жизни (quality of work life) разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно. Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства.

Перечень показателей качества трудовой жизни достаточно обширен и часто зависит от философии и экономического благополучия фирмы. В качестве таких показателей наиболее часто выделяются:

- позитивное влияние на личную жизнь;
- нормальные отношения профсоюзов и администрации;

- лояльность персонала к организации;
- отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
- развитие и эффективное использование кадров;
- участие работников в делах предприятия; продвижение, основанное на заслугах; прогресс в достижении карьеры; хорошие отношения с начальником;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека;
- доверие к руководителям;
- хорошие условия труда;
- экономическое благосостояние работников;
- позитивный настрой мыслей, поощрение творчества;
- отсутствие чрезмерных стрессов на работе и др.

Таким образом, существует совокупность качественных показателей, имеющих различные природу, стоимость, способы оценки и глубину воздействия на личность человека. Эти показатели направлены на удовлетворение потребности самовыражения и моральное поощрение работников, имеющих хорошие организационные условия труда.

На качество трудовой жизни влияют такие группы показателей:

- трудовой коллектив;
- оплата труда;
- рабочее место;
- руководство предприятия;
- служебная карьера;
- социальные гарантии;
- социальные блага.

Трудовой коллектив характеризует социальную группу, в которой находится работник и принадлежность к которой будет составлять или предмет его гордости в лучшем варианте, или источник социальной

неудовлетворенности - в худшем. При этом качество трудовой жизни будет характеризоваться психологическим климатом в коллективе, отношениями с администрацией, участием сотрудников в управлении и принятии решений, соблюдением регламентирующих документов (устав, правила, философия, положения), минимальными стрессами на работе и позитивной мотивацией сотрудников. Задача руководителя коллектива состоит в постоянном социологическом изучении мнения коллектива, учете индивидуальных особенностей личности сотрудников при планировании, поддержании правильной мотивации к труду и хорошего психологического климата.

Оплата труда является важнейшим мотивационным стимулом к труду, а ее величина по сравнению с другими предприятиями региона будет иметь для России и стран СНГ на ближайшую перспективу важнейшее значение. Дело в том, что в странах ЕС нет значительных различий в оплате труда и ценах на товары потребительской корзины. Средняя оплата труда работников российских предприятий в 10-20 раз ниже, чем в западных компаниях идентичных отраслей. Поэтому влияние данной группы показателей на качество жизни будет весьма различным. К показателям оплаты труда мы относим хороший оклад (тарифную ставку), вознаграждение за конечный результат, премии по итогам квартала и года, премии за выслугу лет, по возрасту и такой чисто социологический показатель, как ощущение экономического благосостояния.

Рабочее место также является важным критерием оценки качества трудовой жизни. Такие показатели, как территориальная близость к дому, хороший офис, дизайн и мебель, современная оргтехника и хорошие эргономические и физиологические условия труда, приводят к экономии человеческой энергии и росту производительности труда. Человек хочет на работе ощущать личную безопасность (как антипод - торговец на рынке, терроризируемый рэкетиром). Он предпочитает пользоваться служебным транспортом (экономия времени и денег), иметь удобную или оплачиваемую автостоянку для транспорта. Совокупность перечисленных показателей будет

определять комфортность условий труда на конкретном предприятии, а дискомфортность заставит искать более достойное место работы. Когда я учился в аспирантуре в Москве, я ежедневно тратил 3 ч. на дорогу, а наш офис находился в подвальном помещении. Это запомнилось на всю жизнь, и больше работать в таких условиях не хочется.

Руководство предприятия образует целую группу социально-психологических показателей, влияющих на качество трудовой жизни. На работе человек проводит не менее 14% от общего фонда времени, отпущенного ему жизнью, и отношения с руководством часто имеют решающее значение. К числу показателей данной группы мы относим доверие к руководителям со стороны сотрудников, хорошие отношения с начальником, соблюдение прав личности на работе, стабильную кадровую политику на предприятии, уважение к подчиненным и преданность руководства и сотрудников предприятию. Двойная мораль руководителей, значительная дифференциация в оплате труда высшего руководства и рядовых сотрудников, нестабильность в работе с персоналом, нарушение прав человека, сдача в аренду коммерческим фирмам производственных площадей, в то время как значительная часть коллектива частично занята, - вот далеко не полный перечень мер, разрушающих трудовой коллектив предприятия.

Служебная карьера определяет служебный путь человека, его возможность самомотивации и самовыражения и, предположительно, влияет на качество трудовой жизни. Среди качественных показателей можно выделить планирование служебной карьеры, поощрение обучения персонала, продвижение по заслугам, объективную аттестацию кадров, отсутствие апатии и застоя в движении персонала. Можно утверждать, что показатели служебной карьеры наиболее важны для мотивации людей с выраженной потребностью сделать свой бизнес, продвинуться по служебной лестнице и в меньшей степени имеют значение для людей, ориентированных на семью и

хорошие взаимоотношения с коллегами. Важно, чтобы реальная карьера и желания человека совпадали.

Социальные гарантии образуют важную сферу трудовой жизни. Это предоставление отпуска по графику, оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий, страхование жизни сотрудников от несчастных случаев, различные компенсации за использование транспорта в служебных целях, предоставление квартиры или общежития для иногородних сотрудников.

Социальные блага являются своеобразным "пряником" за производительный труд и достижение результатов и также свидетельствуют о качестве трудовой жизни. Это выплата материальной помощи к отпуску, выдача фирменной одежды и обуви (яркий пример - синие блузки фирмы «Sony»), оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников, премии к дням рождения, юбилеям и праздникам из фонда материального поощрения, предоставление льготных кредитов на жилье и транспорт.

2.3 Управление трудовой мотивацией персонала в зависимости от категории персонала

Новые требования к качеству рабочей силы и использование электронной техники приводят к изменениям в организации труда: усиливается независимость и автономия трудовой деятельности, стираются границы между узкими специальностями, возникают автономные рабочие группы, новые организационные структуры, в основе построения и функционирования которых лежит не узкая функциональная специализация, а интеграционные процессы в управленческой деятельности.

В небольших организациях, как правило, организационная структура вознаграждения простая: преобладают прямые компенсации в форме базовой заработной платы (оклада), премий или бонусов в зависимости от объема производства или продаж, косвенные компенсации включают законодательно установленные, перечень дополнительных льгот отсутствует.

Нефинансовые вознаграждения могут быть представлены видимыми публичными вознаграждениями (Доска почета, "витрина успеха", "легенды компании"), улучшением условий на рабочем месте (установка кондиционеров, улучшение дизайна, переоборудование, техническая оснащенность рабочего места и предоставление дополнительного офисного оборудования, др.).

При переходе к рыночной экономике произошла деформация заработной платы с утратой ею воспроизводственной, стимулирующей и социальной функций. Испытывая финансовые трудности, предприятия и организации были вынуждены "сбросить" социальную инфраструктуру, что лишило работников привычных социальных услуг и значительно ухудшило их материальное положение.

Вместе с тем рыночный механизм регулирования заработной платы в развитых странах обеспечивает возмещение (компенсацию) затрат работника на ее воспроизводство, поэтому при организации заработной платы, оценке количества и качества потребляемого труда нужно исходить из социальных целей и функций заработной платы с тем, чтобы возмещать в полном объеме необходимые затраты на поддержание жизнедеятельности работника. Социальные функции защитного характера должны быть учтены в зарплате в виде компенсационных доплат за низкое качество производственных условий на рабочем месте, высокие темпы и напряженность труда, разного рода риски. Кроме того, нужно предусмотреть возмещение затрат на поддержание и повышение профессионального уровня работника, на содержание неработающих членов семьи.

Компенсировать стоимость социальных услуг можно с помощью социального пакета, который представляет собой дополнительные социальные доплаты, выплачиваемые работникам сверх установленных законодательством. Размер доплат должен оцениваться с учетом рыночных условий возмещения затрат потребляемого труда. Социальный пакет должен

фиксироваться в трудовых договорах, в соглашениях отраслевых профсоюзов, рабочих ассоциаций, в коллективных договорах.

В настоящее время социальные пакеты широко применяются в различных организациях. Размер дополнительных социальных выплат зависит от дохода компании, который позволяет предоставлять социальные льготы и дополнительные выплаты в сочетании с прямыми компенсациями в зависимости от уровня базовой оплаты (грейда, разряда), вклада или должности. В большинстве таких организаций выделяются дополнительные средства на питание, транспорт, дополнительное медицинское и пенсионное страхование, обучение, возмещение расходов по оплате коммунальных услуг, содержанию детей в дошкольных учреждениях, выплаты к праздничным и юбилейным датам. Дополнительные льготы связаны с наиболее важными для работника аспектами жизнедеятельности: пенсионным, медицинским страхованием, страхованием жизни. Состав социального пакета определяется каждой организацией индивидуально с учетом различных факторов, представленных на рис. 2.

Отраслевая специфика организации		Социальный пакет (дополнительные льготы из прибыли)		Руководители высшего уровня
Стратегия и политика компенсаций и вознаграждений				Руководители среднего уровня
Мотивы различных категорий персонала				Линейные руководители
				Рабочие и служащие
Возраст	Стаж работы в компании	Семейное положение	Национальные и культурные различия	Региональная специфика рынка труда

Рис. 2. Факторы, влияющие на состав социального пакета²⁸

Чтобы усовершенствовать систему материального стимулирования, прежде всего следует существенно пересмотреть как структуру выплат персоналу, так и систему ключевых показателей.

Состав выплат персоналу лучше выстроить следующим образом:

²⁸ Бабынина Л. Системы и цели вознаграждения // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007, N 10

- должностной оклад;
- персональная надбавка;
- премия по результатам работы компании;
- премия по результатам работы подразделения;
- премия за личные результаты работы;
- единовременная (проектная) премия²⁹.

Должностной оклад должен устанавливаться на основе ценности рабочего места для компании, которую следует определять на основе ценности самой должности, а не конкретного сотрудника, занимающего ее. Персональная надбавка, как правило, устанавливается для сотрудников, обладающих более высокой квалификацией, чем требуется для выполнения возложенных на них обязанностей, либо имеющих увеличенную нагрузку.

Существенную роль в системе материального стимулирования играет регулярное премиальное вознаграждение, выплачиваемое за результаты деятельности. Причем премия выплачивается сотруднику за выполнение трех групп показателей, характеризующих эффективность деятельности компании в целом, работы подразделения и работы сотрудника.

Принципиальным моментом является то, что показатели, на основе которых рассчитывается премия, были объективными и не зависели, например, от субъективного мнения руководства. В таблице 3 приведены некоторые примеры показателей эффективности.

Таблица 3

Примеры показателей эффективности

Показатель	Уровень показателя	Период действия
Валовая прибыль	Распределительная сетевая компания	Год, квартал
Выполнение графика строительства и ввода объектов капитального строительства в эксплуатацию	Отдел капитального строительства	Квартал
Выполнение оперативных поручений руководства	Сотрудник	Месяц

²⁹ Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, N 9

Последовательность действий при изменении системы материального стимулирования в компании может быть такой:

1. диагностика текущего состояния системы материального стимулирования, выявление соответствия целей компании, требований к персоналу и существующей системе материального стимулирования;
2. установление сфер ответственности подразделений и должностных лиц, их влияние на достижение целей компании в целом;
3. формирование принципов построения системы материального вознаграждения в компании;
4. определение ключевых показателей эффективности для компании, подразделений и должностных лиц;
5. построение математической модели расчета премий персоналу на основе ключевых показателей эффективности деятельности;
6. апробация и внедрение системы премирования.

Изменение системы материального стимулирования - трудоемкий и длительный процесс, оказывающий значительное воздействие на персонал. Не всегда оно воспринимается с энтузиазмом, но если система материального стимулирования разработана качественно и учитывает специфику конкретной компании, то эффект от ее внедрения будет положительным.

Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а так же мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором – о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул)³⁰.

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон, секс и т. д.). К социальным можно отнести следующие:

- Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.
- Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.
- Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими зарплатами взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.
- Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.
- Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

³⁰ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000. С. 110.

- Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.
- Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии.

Таким образом, для рассмотрения основных моментов процесса трудовой мотивации в ее процессе выделяются две составляющие: стимулирование - набор средств, которые использует организация для мотивации работника и повышения производительности труда; и самоактуализацию – то, что движет индивидом в процессе трудовой деятельности и определяет его поведение³¹.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику в военном искусстве. Мотивация, или мотивационная политика, – это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга³².

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

³¹ Мазняк И. О. Теоретические представления о трудовой мотивации: анализ основных концепций // Вестник РУДН. Серия «Социология». – 2006. - №1(9). – С.71-82.

³² Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, -М., Дело, 2006. С. 21.

1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда – это преимущественно моральный тип мотивации;

2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности – этот тип мотивации можно назвать материальным;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Ясно, что в чистом виде моральный и материальные типы мотивации не встречаются. Следовательно, в процессе управления важно их гибкое сочетание.

Заключение

Мотивация - это главный инструмент в формировании эффективной системы управления персоналом на предприятии и побуждения работников к высокопроизводительному труду, так как эффективная работа предприятия зависит от того, насколько надежно, и добросовестно каждый сотрудник исполняет свои обязанности, прилагает дополнительные усилия и проявляет инициативу.

Отправной точкой мотивационного процесса является потребность, на возникновение которой может оказывать дополнительное влияние внешняя среда. Потребности побуждают активность человека, проявляясь в притязаниях и ожиданиях, которые представляют собой уровень удовлетворения потребности, детерминирующий поведение человека. Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул. Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов.

Для рассмотрения основных моментов процесса мотивации в ее процессе выделяются две составляющие: стимулирование - набор средств, которые использует организация для мотивации работника и повышения производительности труда; и самоактуализацию – то, что движет индивидом в процессе трудовой деятельности и определяет его поведение.

Наиболее значимым средством стимулирования является материальное вознаграждение. В настоящее время, основным стимулом, влияющим на мотивацию персонала в целом, является заработная плата.

Список литературы

1. McFarland D.E. Management Principles and Practices. —MacMillan, 1962.
2. Бабынина Л. Системы и цели вознаграждения // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007, N 10
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов / М.: "Экономика", 1997..
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. —М.: МГУ, 2005.
5. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск, 2008, N 9
6. Друккер П. Управление, нацеленное на результаты /Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. -Н. Новгород: НИМБ, 2003.
8. Еникеев М.И. Общая психология. – М.: ПРИОР, 2000.
9. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002.
- 10.История менеджмента/Под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997.
- 11.Колесников Б.И. Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников государственного предприятия в условиях реформирования экономики: на прим. предприятий ж.-д. трансп. – М.,1999.
- 12.Мазняк И. О. Теоретические представления о трудовой мотивации: анализ основных концепций // Вестник РУДН. Серия «Социология». – 2006. - №1(9).
- 13.Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности. Тексты. – М., 1982.

14. Менеджмент: Дайджест основных разделов и тем / Под ред. А.К. Казанцева. СПб.: СПбГИЭА, 1997.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
16. Петров А.Н. Стратегический менеджмент, -М.: ЮНИТИ, 2004.
17. Рыкунов В.И. Основы управления. М.: Изограф, 2000.
18. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие . — М.: Эксмо, 2007. С. 572.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2000..
20. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., Проспект, 2002.
21. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М. ИНФРА-М, 2003.
22. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - N4. - С. 73-78.
23. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, -М., Дело, 2006.
24. Шапиро С.А. Мотивация, -М., ГроссМедиа, 2008.