

НАУКОВІ СТАТТІ

Соціально-економічні проблеми Донбасу

УДК 334.716:[331.108:159.947.5](477.6)

А. Л. Еськов,
доктор економічних наук,
В. С. Савельева,
г. Краматорск

ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНБАССА

Актуальность. Процесс мотивации влияет на поведение человека и направляет его к нужным для организации действиям. В современных условиях с позиции мотивации трудового поведения человек выступает в качестве важнейшего элемента капитала организации, а затраты на оплату его труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию рассматривается как особый вид инвестиций. В то время, как стоимость большей части ресурсов организации, представленной материальными объектами, со временем снижается, ценность человеческого потенциала при правильном его использовании и воспроизводстве с годами возрастает.

Проблема мотивации в западных странах приобрела свою значимость и актуальность еще в двадцатых годах прошлого столетия. Родоначальниками теории мотивации можно считать А. Маслоу, Фр. Херцберга, Д. МакГрегора, работы которых дали старт множеству исследовательских проектов и привели к появлению процессуальных концепций, моделей, разработок, широко применявшихся на практике в развитых индустриальных странах и успешно используемых до сих пор.

В нашей стране эта проблема продолжает оставаться недостаточно изученной несмотря на то, что в последние десятилетия в работах многих отечественных ученых в области менеджмента большое внимание уделяется вопросам мотивации и совершенствования стимулирования трудового поведения. В то же время отечественные программы и разработки по переходу к новому типу экономики либо вообще не уделяют внимания проблеме мотивации, либо не учитывают специфику украинского менталитета, ограничиваясь набором традиционных советов.

Целью данной статьи является выявление путей улучшения мотивации персонала крупных промышленных предприятий.

Улучшения в процессе мотивации завоевывают

все новые круги приверженцев, практическая деятельность которых подтверждает правильность выбранного пути. Но мотивация персонала не столь простой вопрос, как это может показаться на первый взгляд.

Как указывает А.Л. Еремин [1], из психофизиологии известно определение мотивации как эмоционально окрашенного стремления человека к удовлетворению ведущих потребностей. В менеджменте мотивация, как одна из четырех основных функций управления, наряду с планированием, организацией и контролем, определяется как процесс стимулирования кого-либо, отдельного человека или группы людей, к деятельности, направленной на достижение целей организации. По мнению А.Л. Еремина, мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ. В менеджменте, в особенности в практическом, используется анализ мотивации через потребности, т.е. осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности, как считает А.Л. Еремин, заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

Е.И. Комаров и Н.А. Жданкин [6] отмечают, что многое зависит от конкретного человека и соотношения в нем внутренней и внешней мотивации и выделяют определенные типы работников, разделяя их по отношению к мотивации. Первый тип в их классификации обозначен как «Экстрамотивируемый», для него внешняя мотивация преобладает по отношению к внутренней, и он более чувствителен к системе стимулирования, в частности к уровню оценки и оплаты его труда. Второй тип работника, «Интрамотивируемый», характеризуется тем, что у него внутренняя мотивация доминирует по отношению к внешней, он менее чувствителен к системе стимулирования, поскольку большее значение он придает содержанию выполняемой работы. Для него интересная работа сама по себе является сильным стимулом. Тем не менее, Е.И. Ко-

маров и Н.А. Жданкин не дали конкретных рекомендаций, как именно различать эти два типа и как специфицировать методы воздействия.

С.С. Горячев [8] в своем исследовании справедливо подчеркивает, что мотивация работника к труду представляет собой сложное, интегрированное целое, являющее собой комплекс из отдельных видов мотивации. Он указывает, что применительно к каждому конкретно взятому работнику существует индивидуальный набор мотивов к труду, ранжированных по силе воздействия на работника, и вводит понятие индивидуального комплекса трудовой мотивации ИКТМ. По мнению С.С. Горячева, мотивы, входящие в ИКТМ, и степень их приоритетности определяются как особенностями личности, так и формальным и неформальным воздействием на личность со стороны организации. Он пишет, что деятельность организации следует организовывать таким образом, чтобы она представляла собой интегрированную составляющую из совокупности таких трудовых ролей-функций работников, которые могли бы служить сферами выражения их творческих потенциалов на фундаменте высокого профессионализма.

Важным предложением можно считать рекомендацию о подборе работников в организацию на основе соответствия их трудового потенциала тем функциям, которые предопределены рабочими местами и их структурированием в масштабе организации. Но вот следующее его положение о необходимости оказания помощи работникам в приспособлении своего профессионального потенциала к функциям, предусмотренным их должностью, а в отдельных случаях, под особо талантливых и перспективных работников нужно специально создавать в организации рабочие места, приспособленные именно к их индивидуально неповторимому профессиональному потенциалу, представляется затруднительным для практической реализации.

Мотивация персонала на крупных промышленных предприятиях имеет определенные особенности. Преодоление связанных с ними затруднений практически не представлено в опубликованных в литературе работах. Ниже представлены некоторые из выявленных нашими исследованиями и наблюдениями особенностей, которые для удобства сведены в восемь категорий.

Материальная мотивация. Работники крупных промышленных предприятий традиционно получают не самые высокие заработные платы, но продолжают «держаться за заводскую трубу», которая, по их мнению, обеспечивает стабильность получения заработной платы, что, учитывая прошедшие «бури и штормы» в отечественной экономике, для многих и многих остается весьма немаловажным фактором.

Кроме того, на таких предприятиях очень сильны традиции, формируются «рабочие династии», которые состоят не только из рабочих, и одной из связанных с этим фактором традиций является привычка долго и добросовестно работать в расчете на мало весомую в наше время «выслугу лет». Экономические ограничения приводят к ограничениям в уровне зарплаты, так как повышение «сразу всем» приведет к перерасходу ФОТ и росту издержек, что сделает продукцию неконкурентоспособной. Проблема вступления в ЕС усиливает сложности, так как у нас высокая доля труда в себестоимости и при высокой оплате продукция неконкурентоспособна, а при низкой оплате начнется миграция и вымывание наиболее квалифицированной рабочей силы.

Наличие ограничений. Не все широко описанные и применяемые теории мотивации дают ожидаемый эффект на крупных промышленных предприятиях, поскольку сильно сказываются ограничения, накладываемые внутренней средой предприятия.

В частности, существенно ограничены возможности достижения личных целей работников там, где это противоречит целям организации. Это существенно снижает эффективность деятельности высокотехнологичных производств. На Новокраматорском машиностроительном заводе данная проблема имеет характер противоречия, так как имеющиеся организационные ограничения не согласуются с творческим характером деятельности большинства работников завода, создающих наукоемкую, перспективную технику и технологию.

Противоречия. Капиталистический характер окружающей среды, хотя и не совсем явно выраженный, тем не менее содержит классическое противоречие «между трудом и капиталом», которое, отчасти, переносится извне во внутреннюю среду предприятия. Это приводит вне зависимости от формы собственности к разделению на «мы» и «они», к формированию, пусть и отчасти ложного, классового самосознания, которое существенно затрудняет мотивацию. Причем своеобразие ситуации в том, что даже государственные предприятия рассматриваются как «оплоты» госкапитализма, а тогда менеджеры, в особенности высшего звена, ассоциируются с собственниками, причем такими, которые сдерживают личное развитие каждого работника. Здесь не помогает даже то, что большую часть затронутых данным явлением работников составляют «голубые» и даже «белые воротнички», поскольку они вполне серьезно рассматривают себя в качестве «пролетариев интеллектуального труда».

В этом смысле крупные промышленные предприятия, особенно наукоемких отраслей, представляют собой максимальное приближение к прообразу

постиндустриального общества [2] в нашей стране. Своеобразие для завода НКМЗ (Новокраматорский машиностроительный завод) в том, что он «встроен» в мировую экономическую систему, производит и продает на мировом рынке высокотехнологичную продукцию, а значит ближе других к реалиям постиндустриального общества.

Прообраз социума. В многочисленном коллективе, в более существенной степени, чем в малом, реализуются явления, имеющие своим прообразом соответствующие процессы в социуме в целом. Причем авторами замечено, что, попадая во внутреннюю среду крупных промышленных предприятий, особенности социальных процессов «консервируются», закрепляются и переходят в устойчивые явления внутренней среды. Здесь можно назвать и семейственность, и nepoтизм, и привнесение личных симпатий и антипатий в производственные отношения, в общем, все то, что окружающая рыночная среда не терпит и изживает, если это препятствует получению прибыли.

Сети социальных связей. Часть сети социальных связей замыкается внутри предприятия, люди дружат семьями, выбирают себе партнеров по браку, образуют микро- и макросоциальные коллективы как крайние точки континуума социальных связей.

Такие коллективы можно было бы соотнести с малыми и большими социальными группами, хорошо изученными в социологии, если бы не три обстоятельства. Первое из них связано с тем, что группы формируются преимущественно по профессионально-производственному признаку, поскольку в этом случае членам групп легче сопоставлять свою социальную практику.

Второе обстоятельство заключается в том, что в таких группах ослаблен взаимный социальный контроль, и, более того, происходит перенос фокуса ответственности («локуса контроля») из внешней среды социума в целом, коллектива предприятия, в рамки группы, и именно там определяется приемлемость или неприемлемость поведения индивида. Третье обстоятельство состоит в том, что в рамках микросоциального коллектива решаются или не решаются производственные задачи, люди связаны не только профессиональным единством, но и интеллектуальными связями, технологическим единством, структурно-иерархическими связями и общностью мировоззрения. Все это делает отношения в таком микросоциальном коллективе невероятно запутанными, связанными с социальными иерархическими параметрами, да еще и с накладывающимися на них весовыми коэффициентами.

Соответственно любые более крупные социальные коллективы, вплоть до макросоциальных, со-

стоят из микросоциальных коллективов в дополнение к элементам собственной структуры, в микросоциальные агрегации не входящие, и это существенно отягощает их деятельность и затрудняет проведение полноценного анализа.

Ослабление позиций. Замыкание социальных связей внутри предприятия, с одной стороны, способствует сплоченности коллектива предприятия, и, соответственно, повышению эффективности его деятельности, но, с другой стороны, ослабляет позиции работников при столкновении их с достаточно жесткой окружающей средой. Окружающая среда сформировалась в иной формации, но там негативное отношение людей друг к другу сдерживалось идеологическими установками. Теперь же традиционная негативность получила «подтверждение» и «закрепление» с идеологических посылок морали капиталистического общества, поскольку позитивные черты взаимодействия людей при капитализме остались для наших сограждан незамеченными.

Кланово-корпоративный характер современного украинского общества, практическое отсутствие социальной ориентированности государства в реальной плоскости, а не в призывах, усугубляют эту проблему. Соответственно, часто можно слышать от работников крупных промышленных предприятий, что «свои», т.е. работающие на предприятии, «хорошие», а другие, вне его, «плохие». Опасность такого явления заключается в том, что через столкновения с жесткой и жесткой окружающей средой, возникновение вышеотмеченных мнений происходит проникновение во внутреннюю среду предприятия внешней социальной среды неконтролируемым способом, причем проникают далеко не лучшие стороны и черты.

Проблемы изолированности. Неизбежная изолированность внутренней среды предприятия от внешней приводит к снижению разнообразия жизненных впечатлений, вытекающих из этой изолированности, а это приводит к снижению творческого потенциала работников, в особенности там, где требуется создание дополнительных конкурентных преимуществ производимой продукции.

Проблемы «скученности». В силу «скученности», «сосредоточенности» персонала на крупном промышленном предприятии, усугубляются и набирают силу явления «социальной лениности», реализации модели «безбилетного проезда», мотивационные потери, основанные на несправедливости [5], и другие групповые ограничения мотивации. «Социальная лениность» по Н.Л. Керру и С. Брууну [5] возникает в группе, в которой человек чувствует, что его индивидуальность в ней растворяется и его неактивные действия никем не будут замечены. Чем больше размер

группы, тем выше степень анонимности, чем больше людей вносят свой вклад в достижение общего результата, тем сложнее определить процессуальную потерю каждого члена группы. Модель «безбилетного проезда» по М.Ольсену [5] в чем-то перекликается с явлением «социальной лени» и заключается в том, что члены группы чувствительны к свободе от обязательности их усилий. По Н.Л. Керру и С. Брууну [5], когда они понимают, что их работа не обязательна для достижения группой положительного результата или не поможет избежать неудачи, так как, по их мнению, от их усилий мало что зависит, то маловероятно, что они будут стараться ради группы.

Мотивационная несправедливость по исследованиям Дж.Дж. Кесслера и У. Виенера [4] характеризуется тем, что, если квалификация работника выше, чем у коллеги, но получают они одинаково, то люди начинают бороться с такой несправедливостью, уменьшая свои усилия. По-видимому, при этом, они полагают, что в результате их общий вклад будет более сопоставим с вкладом коллег. Этот подход соответствует теории справедливости Дж.С. Адамса [4] и существенно снижает эффективность деятельности персонала.

Предлагаемые в статье подходы являются результатом длительной практики по управлению крупными промышленными коллективами и консультирования их работы. Соответственно перечисленным проблемам, они могут быть сгруппированы в пять кластеров, внутри каждого из которых содержится целая группа возможных решений.

Существенно помогает в работе с персоналом и, в частности, в области его мотивации выстраивание иерархии проблем [7].

В соответствии с данной иерархией строится индивидуальная работа по нейтрализации и/или использованию указанных особенностей мотивации персонала. Смысл предыдущего предложения означает, что, в случае невозможности использования определенных особенностей для мотивации персонала, предпринимаются попытки нейтрализации их негативного влияния. Здесь важно исключить поспешность при анализе и разработке плана воздействия, поскольку легко можно ошибиться и получить результат, обратный желаемому. Опыт менеджеров по персоналу НКМЗ показывает, что, при правильно выстроенной иерархии удается, по крайней мере, в большой степени воспользоваться тем обстоятельством, что большинство, если не все, сотрудники крупных промышленных предприятий, люди мыслящие, вполне осознающие общие проблемы страны и предприятия, и корректное и в правильном порядке выстроенное разъяснение ситуации снимает многие вопросы, для преодоления которых, в ином случае, пришлось бы прибегать к

другим, значительно более мощным, источникам мотивации.

Комплексное мотивационное воздействие позволяет получить более высокие показатели мотивированности персонала, чем одиночное и неполное воздействие.

Результатом такого подхода высокий уровень мотивации является потому, что работник, склонный интуитивно сопротивляться любым воздействиям для понуждения его к работе, не сможет определить и выявить для себя определенное направление, а уж сопротивляться по разным направлениям ему не удастся, так как иначе он вынужден будет «все силы бросить» на этот процесс, но, тем не менее, полное сопротивление не достижимо ни при каких условиях.

Промышленная организационная культура. На крупных промышленных предприятиях сложилась устойчивая организационная культура, о которой писал, например, Г.Л. Хае в работе [7]. Результатом этого явления, который может быть использован в работе менеджеров по персоналу, является то, что работники предприятия с такой структурой, если не столкнутся с явной мотивационной несправедливостью по Дж.Дж. Кесслеру и У. Виенеру [4], будут трудиться активно и целеустремленно с тем, чтобы соответствовать этой промышленной организационной культуре и не чувствовать себя «белой вороной».

Теория мотивации «иерархии целей» появилась в практике НКМЗ после длительного анализа сложившейся ситуации. В начале анализа была построена модель поведения сотрудника, в основе которой лежал такой очевидный факт, что каждый человек преследует собственные цели, о которых старается особенно не рассказывать, не только и не столько в силу желания сохранить их в тайне, но и зачастую считая, что они могут быть никому, кроме него и его близких, не интересны. Отличия в модели от простой констатации этого достаточного тривиального факта заключаются в выявлении кластера целей сотрудников, которые связаны с продвижением всего предприятия, и кластера личных целей. Установлено, что эти кластеры являются пересекающимися, и на основании этого факта выдвинут метод «ценностных ориентаций», заключающийся в том, что анализом поведения, общим опросом самого работника и его окружающих, а также исследованиями с использованием репертуарной решетки Дж. Келли [7], выявляют основные цели работника, сопоставляют их положение в обоих кластерах, выявляют совпадающие, и именно эти цели ставят работнику. Опыт применения такого подхода дал положительные результаты.

«Полихромная» мотивация является продолжением идеи о эмоционально окрашенной мотивации по

А.Л. Еремину [1]. На практике этот подход реализуется путем проведения таких действий и мероприятий, которые вызывают у работников предприятия позитивные эмоции различного толка и происхождения. В частности, на НКМЗ одним из таких мероприятий является проведение заводских конкурсов КВН, «Мистер НКМЗ», «Весенний вернисаж», «Моя семья», внутривзаводские спартакиады, которые не часто встречаются в наше время на других предприятиях.

Участие в них, и это является заслугой внутривзаводской Ассоциации молодежи, организующих этот процесс, сотрудники завода считают «делом чести», подразделения активно «болеют за своих», выделяются «новые герои», но даже само участие в подготовке и проведении таких конкурсов создает целый спектр позитивных эмоций и служит дополнительной мотивацией для эффективной и качественной работы на заводе.

Модель «Партнерство» [3] в определенной степени является аналогом карты карьеры, но последняя характеризует только этапы движения работника по карьерной лестнице, тогда как модель «Партнерство» является более общим подходом, поскольку затрагивает не только карьерные перспективы, что, в условиях устоявшейся организационной структуры крупного промышленного предприятия является зачастую проблематичным, но и программирует профессиональный рост, наращивание компетенций, эмпаурмент (повышение уверенности в своих силах) и т.д. [3].

Применение подобных приемов и методов позволяет снизить негативный эффект перечисленных выше ограничений и повысить эффективность мотивирования персонала крупных промышленных предприятий.

Литература

1. **Еремин А.Л.** Ноогенез и теория интеллекта / А. Л. Еремин. — Краснодар : СовКуб, 2005. — 356 с.
2. **Еськов А.Л.** Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения : монография / А. Л. Еськов / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. — Донецк, 2005. — 390 с.
3. **Еськов. А. Л.** Управление деловой карьерой : монография / Еськов А. Л., Савельева В. С. — Краматорск : ДГМА, 2005. — 356 с.
4. **Зоткин Н.В.** Общая психология. Психология мотивации и эмоций / Н. В. Зоткин, М. Е. Серебрякова. — Самара : Изд-во «Универс групп», 2007. — 196 с.
5. **Керр Н. Л.** Социальная психология группы: процессы, решения, дей-

ствия / Н. Л. Керр, Р. С. Бэррон, Н. Миллер. — СПб : Питер, 2003. — 272 с.

6. **Комаров Е.И.** Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Е. И. Комаров, Н. А. Жданкин // Управление персоналом. — 2006. — Дек. (№ 23). — С. 65—69.
7. **Корпоративная культура: аспекты управления** / Г. Л. Хаета, А. Л. Еськов, Л. Г. Хаета и др. / под общ. ред. Г. Л. Хаета. — Донецк : Донбасс, 2003. — 400 с.
8. **Холодков А. В.** Особенности мотивации персонала крупных промышленных предприятий / А. В. Холодков, Е. В. Карпова, С. А. Сурков // Управление персоналом. — 2008. — Июнь (№ 12). — С. 65—69.

Еськов А. Л., Савельева В. С. Шляхи поліпшення мотивації персоналу крупних промислових підприємств Донбасу

Метою цієї статті є виявлення шляхів поліпшення мотивації персоналу крупних промислових підприємств. Виділено вісім детермінант, що характеризують мотивацію на крупному промисловому підприємстві. Запропоновано шляхи поліпшення мотивації персоналу крупних промислових підприємств.

Ключові слова: персонал, мотивація, промисловість, підприємство, розвиток.

Еськов А. Л., Савельева В. С. Пути улучшения мотивации персонала крупных промышленных предприятий Донбасса

Целью данной статьи является выявление путей улучшения мотивации персонала крупных промышленных предприятий. Выделены восемь детерминант, характеризующих мотивацию на крупном промышленном предприятии. Предложены пути улучшения мотивации персонала крупных промышленных предприятий.

Ключевые слова: персонал, мотивация, промышленность, предприятие, развитие.

Eskov A., Savelyeva V. Improvement of personnel of big Donbass enterprises.

The purpose of this article is an exposure of ways of improvement of motivation of personnel of major industrial concerns. Eight determinant, characterizing motivation on a major industrial concern is selected. The ways of improvement of motivation of personnel of major industrial concerns are offered.

Key words: personnel, motivation, industry, enterprise, development.