

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

КОВРЯКОВ Дмитрий Валентинович

**УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО
ПРОИЗВОДСТВА)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
теория управления экономическими системами

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург

2008

Работа выполнена на кафедре управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета

Научный руководитель:

доктор экономических наук,
доцент Соколова Светлана Владимировна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук,
профессор Лебедев Олег Тимофеевич

кандидат экономических наук,
доцент Годаеоненко Виталий Никифорович

Ведущая организация:

Институт проблем региональной
экономики РАН (г. Санкт-Петербург)

Защита состоится «___» _____ 2009 г. в ___ часов на заседании совета Д 212.232.56 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 191123, г. Санкт-Петербург, ул. Чайковского, д. 62, аудитория ___

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке им. А.М. Горького Санкт-Петербургского государственного университета.

Автореферат разослан «___» _____ 2009г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

Е.В. Маслова

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Решение проблемы эффективного использования трудовых ресурсов всегда было важнейшим условием экономического и социального развития общественных систем. Ключевым значением при этом обладает мотивация к высокопроизводительному труду, повышение трудовой активности, рост качества и результативности труда. В современной России формирование системы мотивов, побуждающих работников к эффективной трудовой деятельности, является настоятельной необходимостью. Именно на этой основе возможно в сжатые сроки обеспечить трех-четырёхкратный рост производительности труда, необходимый для обеспечения устойчивой конкурентоспособности страны в глобализирующемся мире, достойного уровня жизни россиян.

В последнее время увеличивается внимание к вопросам развития трудовой мотивации, как научном, так и в практическом аспектах. При этом, все больше выявляется значимость факторов мотивации, генерируемых внутренними источниками предприятия, появляется необходимость более широкого использования гуманистических методов организации и стимулирования труда. Между тем, движение по этому пути наталкивается на непроработанность многих вопросов управления системой трудовой мотивации, отсутствие понимания менеджментом предприятий своей роли в развитии элементов системы мотивации. Низкий уровень производительности труда, низкое качество производимых товаров и оказываемых услуг – данные утверждения, к сожалению, характеризует современное состояние различных производственных комплексов в России. Положение дел в данной сфере меняется медленно, однако решение этих вопросов можно назвать одной из ключевых национальных задач. Это и предопределяет актуальность предпринятого исследования.

Степень разработанности проблемы. Основные положения о месте и роли мотивации труда в рыночной экономике разрабатывались такими западными учеными, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Маклелланд, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, Р. Райкерт и др. Отечественными авторами, внесшими значительный вклад в разработку данной проблемы в условиях рыночных трансформаций в России являются Л.И. Абалкин, В.Н. Бобков, В.Н. Волгин, Б.М. Генкин, В.Н. Годаоненко, Н.Е. Дряхлова, В.А. Зинин, В.А. Ильин, В.С. Кабаков, А.И. Кибанов, Ю.В. Кузнецов, О.Т. Лебедев, Д.С. Львов, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегов, Б.В. Ракитский, Н.М. Римашевская, С.В. Соколова, В.А. Шахова, С.В. Шекшня и другие.

Вместе с тем, многие аспекты мотивации субъектов экономических отношений в современной российской действительности сохраняют дискуссионный характер. Наблюдается фрагментарность и недостаточная комплексность в изучении мотивации к труду. Особенно недостаточно исследуются проблемы управления системой мотивации персонала, механизмы регулирования социально-трудовых отношений в современных российских производственных комплексах. А потребность в таких исследованиях возрастает, поскольку приспособиться к быстро меняющимся условиям рыночной среды

могут только те компании, которые четко понимают сущность управления всеми системами предприятия, в том числе и системой мотивации персонала. В нашей работе сделана попытка заполнить в определенной степени эти пробелы.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка методологического подхода к оценке управления системой мотивации персонала крупного предприятия металлургического производства на базе использования системного и ситуационного подходов при помощи анализа и учета факторов микро- и макроокружения системы.

В соответствии с поставленной целью решались следующие задачи:

1. определить систему мотивации и состав ее компонентов;
2. проанализировать содержание управления системой мотивации персонала;
3. определить факторы, влияющие на результативность управления системой мотивации;
4. предложить методологический подход к оценке результативности управления системой мотивации персонала предприятия и провести его апробацию на реальном объекте;
5. определить основные направления совершенствования управления системой мотивации персонала объекта исследования.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования служит система мотивации персонала, сложившаяся на крупнейшем в стране металлургическом производственном комплексе – ЧерМК ОАО «Северсталь».

Предметом исследования является результативность управления функционированием системы мотивации персонала с учетом особенностей российского металлургического производства, а также внутренних и внешних факторов, определяющих данную результативность.

Теоретико-методологическая основа исследования. Теоретико-методологическую базу работы составляют положения классической и современной экономической теории о центральном значении труда и трудовых отношений в развитии общества, фундаментальные исследования в области теории и практики мотивационного менеджмента.

В работе использована методология системного и ситуационного анализа. Основой для получения качественных и количественных показателей служит экспертный и опросный методы, коэффициентный метод, способы экономико-статистического и сравнительного анализа, а также практический опыт диссертанта.

Научная новизна исследования. Научная новизна исследования заключается в том, что в нем расширена теоретико-методологическая база содержания системы мотивации персонала предприятия и управления ею в условиях современной российской экономики:

- представлена модель системы мотивации персонала, учитывающая дихотомичность данного феномена: его личностную и функциональную ориентированность;

- конкретизировано содержание понятия «управление системой мотивации»;
- проведена классификация типов управления системой мотивации персонала, позволяющая провести выбор наиболее эффективных направлений реализации управления системой;
- предложен методологический подход к оценке результативности управления системой мотивации персонала предприятия;

Практическая значимость исследования. Практическая значимость исследования заключается в возможности широкого использования результатов исследования в практике управления системой мотивации, а также возможностью использования элементов исследования в процессе управления персоналом с целью обоснования и определения критериев выбора при принятии управленческих решений.

Информационная база исследования. Информационной базой для проведения исследования послужили открытые данные, публикуемые в сборниках Госкомстата России, а также информация, публикуемая на интернет-сайтах федеральных ведомств, материалы о социальной, производственной и финансовой деятельности ЧерМК ОАО «Северсталь» собранные диссертантом в процессе работы на предприятии, и информация, полученная из научных изданий и других источников.

Апробация работы. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на региональной научно-практической конференции «Ресурсный подход к подготовке управленческих кадров в регионе» в Череповецком государственном университете (г.Череповец, 2004), на межвузовской региональной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления экономикой и социальной сферой города и региона» в Филиале Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета в г. Череповце (г. Череповец, 2007), на I ежегодной сессии аспирантов и молодых ученых (г. Вологда, 2007), на международной научно-практической конференции «Качество науки – качество жизни» (г. Тамбов, 2008), на шестой Всероссийской научно-технической конференции «Вузовская наука – региону» (г. Вологда, 2008), межвузовской конференции молодых ученых (г. Череповец, 2008).

По теме диссертационной работы опубликовано 8 научных работ общим объемом 2,5 п.л., из них 2 работы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии (из 168 наименований источников), приложений. Диссертация изложена на 181 страницах машинописного текста, содержит 25 таблиц и 11 иллюстраций.

В первой главе «**Теоретико-методологические основы управления системой мотивации персонала**» рассмотрены сущность и содержание системы трудовой мотивации в рыночной экономике, концептуальные подходы к управлению системой трудовой мотивации, научные принципы, лежащие в основе управления ею, факторы, определяющие результативность управление системой мотивации. Во второй главе «**Исследование факторов окружения, определяющих управление системой мотивации на российских предприятиях**» охарактеризован состав факторов макро- и

микроокружения современного российского предприятия черной металлургии для анализа его влияния на управление системой мотивации, предложен авторский методологический подход к определению результативности управления системой трудовой мотивации персонала предприятия. В третьей главе «**Оценка результативности управления системой мотивации персонала**» на базе предложенного методологического подхода сделана оценка результативности управления системой на реальном объекте исследования (ЧерМК ОАО «Северсталь»), выделены основные проблемные области мотивации персонала, предложены направления совершенствования управления системой мотивации персонала предприятия в перспективном периоде.

Основные положения и результаты диссертации, выносимые на защиту

Наиболее существенные научные результаты исследования, выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. Разработана модель системы мотивации персонала, учитывающая дихотомические характер данного феномена, заключающийся в наличии личностного и функционального аспекта мотивации персонала.

Проблема мотивации эффективного труда является актуальной для многих наук. Систематическое изучение данной проблемы стало производиться в начале XX века. В современных российских условиях, характеризующихся кризисом труда, значимость изучения феномена трудовой мотивации не вызывает сомнения. Безусловно, повышение эффективности производственной деятельности требует существенных инвестиционных вложений, применения инновационных технологий; однако, без их подкрепления соответствующей трудовой мотивацией такие преобразования не смогут быть эффективными.

Трудовую мотивацию можно рассматривать с двух сторон. Во-первых, в содержательном смысле: мотивация – это сложный процесс формирования у субъекта внутренних побудительных сил под влиянием внешних стимулов и внутренних характеристик личности (потребностей, интересов, ценностных ориентаций). Во-вторых, в функциональном смысле: мотивация – процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей. Мотивация является важнейшей функцией управления как на уровне общества в целом, так и на уровне отдельной организации. Воздействие внешних стимулов на формирование мотивов поведения – стимулирование – является одним из механизмов реализации мотивации.

Мотивация в рыночной экономике базируется на свободе труда, возможности выбора места работы, использовании рынка труда как механизма привлечения рабочей силы.

Теоретические подходы к мотивации устанавливают механизм ее осуществления в организации путем выделения различных теорий, которые обычно разделяют на две группы: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.

Системное рассмотрение трудовой мотивации персонала предполагает описание этого явления как системы, при этом можно выделить следующие особенности:

- в отличие от технических систем, где элементы системы являются объективными и реальными, многие элементы системы мотивации носят субъективный характер и опосредованы через отношения элементов;
- рассмотрение социально-экономической системы (какой и является система мотивации) возможно с теоретической позиции разных наук: философии, экономики, социологии, менеджмента и т.д.;
- дихотомический характер трудовой мотивации диктует «двойственность» в рассмотрении и системы мотивации персонала.

Система мотивации представляет собой целостную и взаимосвязанную совокупность элементов, способствующих достижению целей организации посредством воздействия на работников организации через корректировку мотивов их поведения и предложение стимулов, способствующих удовлетворению личных потребностей.

Следующий рисунок демонстрирует структуру системы мотивации персонала предприятия.

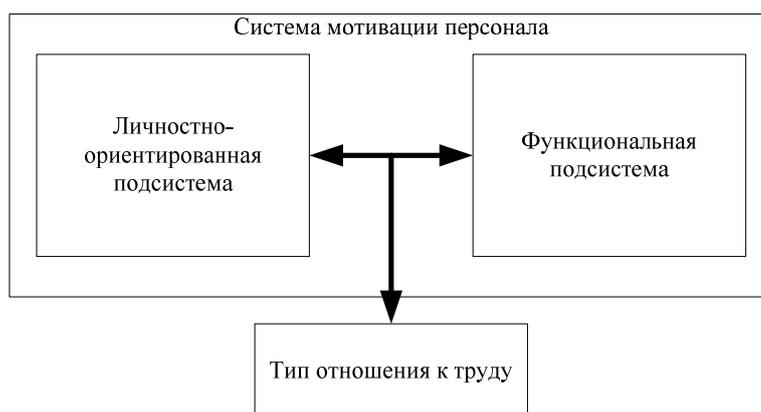


Рис. 1. Структура системы мотивации персонала предприятия

Учитывая дихотомический характер мотивации, систему мотивации персонала необходимо рассматривать с точки зрения двух аспектов: личностно-ориентированного и функционального (управленческого). Личностно-ориентированный аспект позволяет выявить и описать систему мотивации персонала с точки зрения отдельного индивида, выявить закономерности и процессы, характерные для формирования его трудового поведения. Функциональный аспект отражает возможные внешние воздействия для формирования у индивида того или иного трудового поведения.

Для описания системы мотивации необходимо выявить системообразующий фактор и установить основные элементы системы. Системообразующим фактором выступает формируемый системой мотивации тип отношения к труду. Отношение к труду «вбирает» в себя понятие трудовой мотивации в его содержательном смысле. Факторы формирования трудовой мотивации идентичны факторам формирования отношения к

труду, и их действие проявляется как на институциональном уровне, так и на уровне конкретных организаций.

Под типом отношения к труду понимается устойчивый комплекс характеристик мотивации к труду, уровня удовлетворенностью работой, формирующийся в конкретных исторических условиях под воздействием стимулов к труду. Типы отношений к труду могут быть дифференцированы не только в различных социально-экономических системах, но и в рамках одной системы – в различных группах работников.

Традиционно выделяют три базовых типа отношения к труду:

- вынужденный (труд – средство выживания);
- инструментальный (труд – средство удовлетворения потребностей);
- ценностный (труд – самостоятельная ценность).

Формирование отношения к труду является результатом реализации взаимодействия стимулов и мотивов в виде появления базового типа мотивации: вынужденного, инструментального внутреннего.

На следующем рисунке представлена личноно-ориентированная подсистема системы трудовой мотивации.

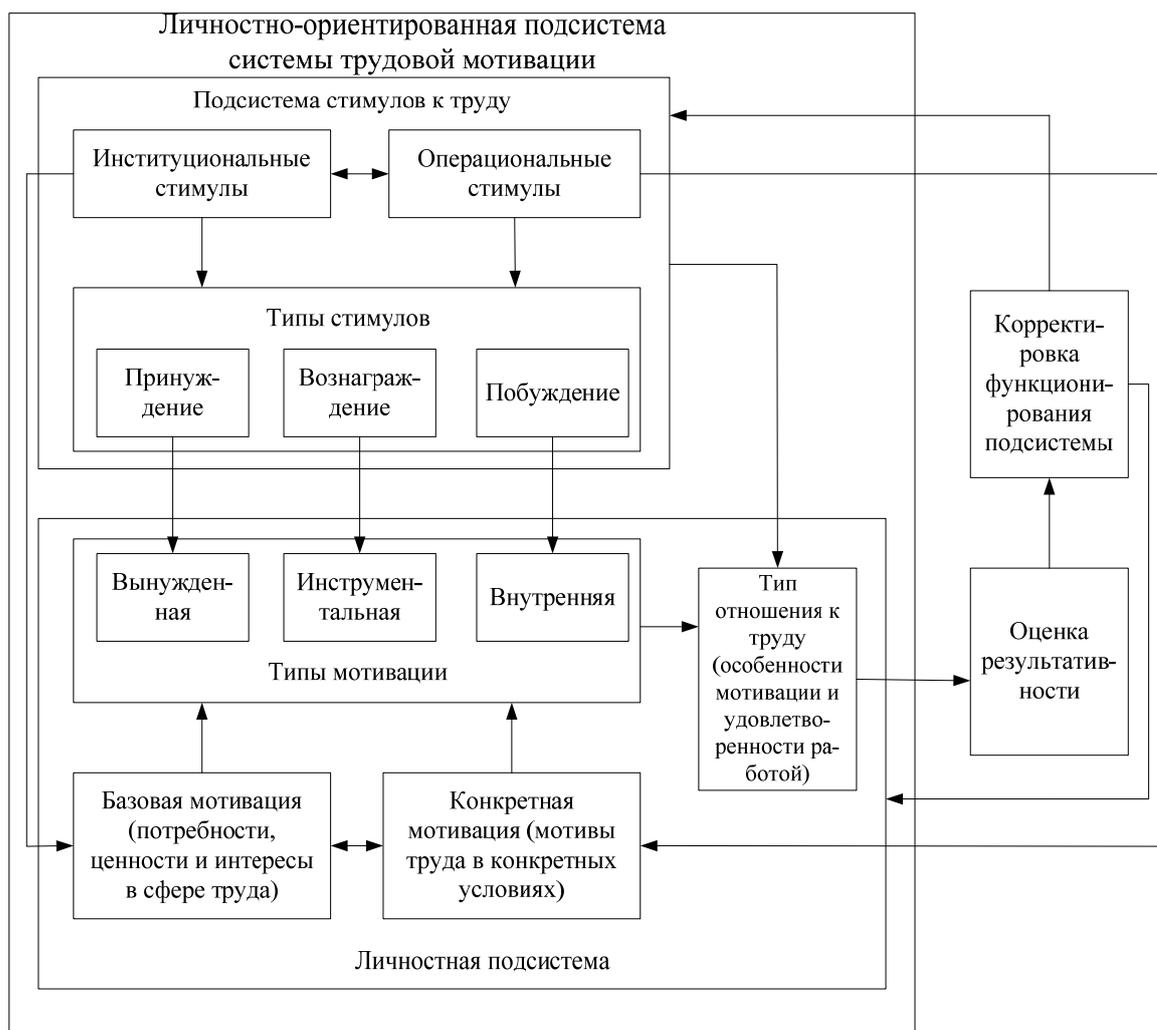


Рис. 2. Личноно-ориентированная подсистема трудовой мотивации

Применим системные представления для описания личностно-ориентированной подсистемы трудовой мотивации персонала. Согласно элементному и иерархическому представлению, личностно-ориентированная подсистема трудовой мотивации состоит из двух подсистем (рис.2.): подсистемы стимулов к труду и личностной подсистемы. Подсистема стимулов к труду включает в себя институциональные (действующие на уровне общества) и операциональные (действующие на уровне конкретного предприятия) стимулы. Эти стимулы разделяются на три вида: принуждение, вознаграждение, побуждение. Личностная подсистема включает в себя в качестве элементов базовую и конкретную мотивацию к труду, которые также могут быть трех типов: вынужденная мотивация, инструментальная мотивация, внутренняя мотивация. Взаимосвязь различных типов мотивации и стимулов приводит к формированию различных типов отношения к труду.

С точки зрения функционального подхода, личностно-ориентированная подсистема трудовой мотивации реализует функцию выработки определенного типа отношения к труду посредством воздействия на личностную подсистему стимулов.

Процессное представление характеризует подсистему с точки зрения различной наполненности содержания подсистемы стимулов и личностной подсистемы с учетом различного сочетания институциональных (уровня развития общества) и конкретных факторов (цели и ресурсы предприятия).

Приведенное выше описание личностно-ориентированной подсистемы трудовой мотивации не выявляет возможности воздействия на систему трудовой мотивации на операциональном уровне, что диктует необходимость дальнейшего анализа данного вопроса.

В связи с вышесказанным, нельзя обойти вниманием проблему, связанную с функциональным рассмотрением мотивации в различных научных дисциплинах. Мотивация как функция управления (функция менеджмента) присутствует практически во всех научных работах, связанных с рассмотрением общего менеджмента. По нашему мнению, рассмотрение мотивации в рамках различных дисциплин может быть сведено к основной цели системы мотивации; различия будут заключаться в отдельных сторонах, на которых акцентируют свое внимание различные дисциплины.

Функциональная реализация системы трудовой мотивации наилучшим образом отображается при рассмотрении элементов, связанных с управлением персоналом. В самом деле, система управления персоналом конкретизирует и уточняет возможные воздействия на персонал предприятия в рамках общего управления предприятия.

По нашему мнению, элементы системы управления персоналом, особенно с учетом их мотивационного воздействия целесообразно детерминировать следующим образом:

- организация и условия труда;
- стимулирование и социальная защита;
- прием, увольнение и перемещение персонала;
- развитие персонала;

- активизация творческой составляющей персонала;
- оценка персонала.

Приведенные выше элементы системы управления персоналом охватывают практически весь спектр функций в данной сфере. Отсутствие в приведенном списке правового и информационного обеспечения системы управления персоналом носит закономерный характер, поскольку, во-первых, данные элементы носят сугубо прикладной и инструментальный характер; во-вторых, их мотивационная составляющая достаточно низка. Элементы системы управления персоналом могут оказывать как прямое, так и косвенное воздействие на систему трудовой мотивации.

С учетом сказанного выше система мотивации персонала организации с функциональной точки зрения, может выглядеть следующим образом (см. рис.3).



Рис. 3. Функциональная подсистема мотивации персонала

С точки зрения элементного и иерархического подхода, функциональная подсистема мотивации персонала проявляется включает в себя шесть элементов, принципиально равнозначных, однако имеющих различное значение для непосредственного процесса реализации мотивации персонала.

С точки зрения функционального подхода, данная подсистема реализует функцию выработки определенного типа отношения к труду через воздействие на мотивацию персонала при помощи различных своих составляющих.

Процессное представление характеризует подсистему мотивации персонала, исходя из совокупности процессов, протекающих при ее функционировании, а также с учетом разной последовательности при их реализации.

2. Конкретизировано понятие «управление системой мотивации персонала предприятия» с учетом множества факторов, влияющих на феномен трудовой мотивации.

Понятие управления не формализовано настолько, чтобы можно было дать его точное и при этом достаточно полное описание. Систему, в которой реализуется функция управления, называют системой управления и выделяют в ней две подсистемы: управляющую (осуществляющую функцию управления) и управляемую (объект управления).

Социально-экономические системы относят к группе активных систем (систем с активными элементами), поскольку развитие и функционирование системы связано со стохастическими переменными, находящимися в рамках систем – людьми.

При формировании общей схемы управления системой мотивации персонала, необходимо учесть следующие факторы:

- наличие личностно-ориентированного и функционального аспекта системы мотивации персонала;
- сложность немедленной корректировки мотивационных составляющих личности работника;
- дихотомию целей индивидуума и целей организации при осуществлении деятельности;
- длительность процесса мотивации трудовой деятельности персонала.

По нашему мнению, под управлением системой мотивации персонала предприятия необходимо понимать направления и принципы воздействия на элементы системы мотивации посредством механизмов управления с целью приведения их в желаемое для управляющей системы состояние, и, через это, достижение целей функционирования системы мотивации (достижение необходимого типа отношения к труду) и предприятия в целом.

На рис. 4 представлена система управления мотивации персонала предприятия.

Управление системой мотивации персонала предполагает наличие в рамках системы управления целостной управляющей системы, характеризующейся рядом особенностей. Главной целью существования управляющей системы является рекуррентная реализация функции управления системой мотивации; фактически – это достижение целей мотивации персонала предприятия (формирования необходимого типа отношения к труду).

Управляющие воздействия осуществляются посредством методов управления. На сегодняшний день известно достаточно много методов управления, большинство из которых, согласно различным методам, лежащим в их основе, можно классифицировать, как экономические, социальные, психологические, административные механизмы

управления. По своей сути, механизмы управления системой мотивации являются общими для управления компанией в целом.

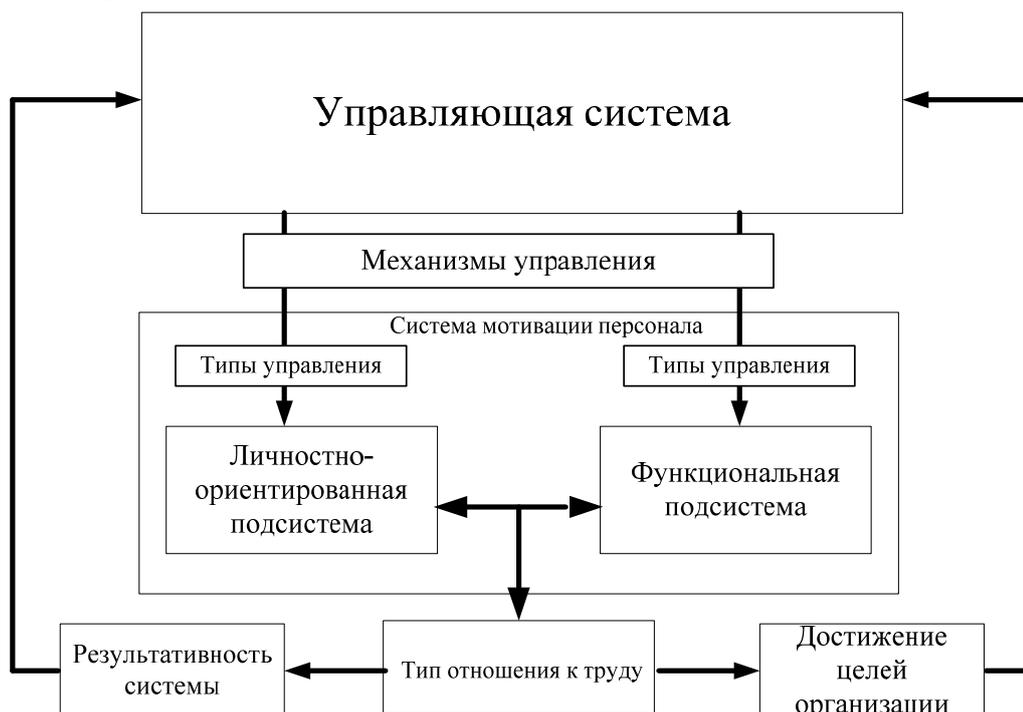


Рис 4. Управление системой мотивации персонала предприятия

Отличительная особенность механизмов управления системой мотивации от других механизмов управления заключается в целях, которые преследуют данные механизмы. Однако общая оценка результативности управления не может быть осуществлена путем простого сопоставления степени достижения целей с эталоном, необходимо также учитывать согласованность общих целей организации с целями системы мотивации, а также взаимную возможность достижения целей различных подсистем предприятия.

Следуя концепции человеческого фактора в производстве и человеческого капитала, необходимо отметить, что, в условиях современной экономики, лишь ориентация на ценностный тип отношения к труду позволит существенно улучшить результаты труда, увеличить его производительность, повысить качество производимой продукции. Зачастую, реальное положение дел на российских предприятиях не позволяет достичь нужного отношения к труду со стороны его работников; это связано со многими причинами, среди которых можно назвать: неравенство в распределении доходов работников; отсутствие сильной корпоративной культуры; противоречия в предлагаемых стимулах; недоверие между собственниками компании, менеджерами и рядовыми работниками; ориентация менеджеров среднего звена на стратегию «первоначального накопления капитала».

3. Выделены шесть основных типов управления системой мотивации и на их основе предложен методологический подход к реализации управления системой мотивации персонала предприятия.

Управление организационными системами (ОС), понимаемое как воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого ее поведения, может затрагивать различные параметры модели ОС. В диссертации проведена классификация типов управления ОС, включающая:

- управление составом системы;
- управление структурой системы;
- институциональное управление;
- управление предпочтениями и интересами элементов системы;
- информационное управление;
- процессное управление системой.

Управление системой мотивации невозможно без соответствующего методического обеспечения его деятельности на уровне предприятия. Этой цели служит система нормативно-методического обеспечения управления.

Сущность управления системой мотивации базируется на различных типах управления с учетом частных характеристик системы. Другими словами, использование шести типов управления системой позволят конкретизировать управленческие воздействия, указать возможную область использования различных механизмов управления для достижения целей системы мотивации.

Учитывая дихотомический характер системы мотивации персонала, заключающийся в наличии двух взаимозависимых подсистем, имеющих различия в социально-экономической природе элементов, содержащихся в них, рассматривать управление системой мотивации необходимо с точки зрения двух основных ее аспектов – личностно-ориентированного и функционального. Принципиальная схема управления системой мотивации персонала с точки зрения личностно-ориентированного аспекта может выглядеть следующим образом (рис. 5.)

Управление составом системы мотивации персонала представляет собой воздействие на два элемента системы – мотивы и стимулы. Необходимо воздействовать на формирование мотивов деятельности персонала для построения необходимой предприятию мотивационной структуры персонала предприятия; воздействие на стимулы (их определение и формирование) позволяет целенаправленно осуществлять внешнее воздействие на персонал организации. Управление составом системы в данном случае позволяет определить те мотивы и стимулы, которые будут использоваться в процессе мотивации персонала.

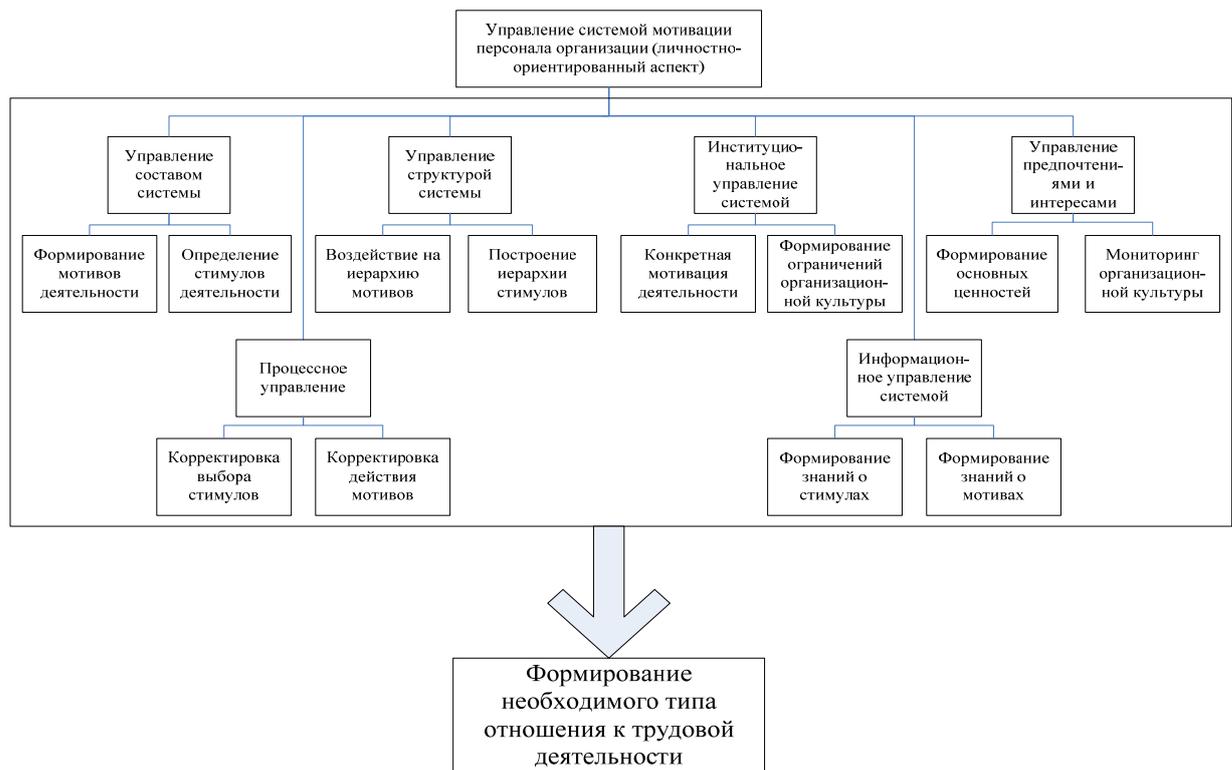


Рис. 5. Принципиальная схема управления системой мотивации персонала (личностно-ориентированный аспект)

Управление структурой системы мотивации персонала позволяет выстроить мотивы и стимулы в виде некой иерархии, т.е. указать последовательность главенства мотивов и стимулов в их совокупности. Данный составной элемент управления позволяет воздействовать на мотивы и стимулы, изменяя их важность вместе с трансформацией внешней и внутренней среды предприятия.

Институциональное управление системой мотивации связано с окружением (внутренней и внешней средой) системы мотивации; оно формирует конкретный состав мотивов и стимулов, связанных с особенностью деятельности того или иного предприятия. Также институциональное управление воздействует на создание ограничений в рамках организационной культуры предприятия. Данные ограничения косвенным образом воздействует на трудовую мотивацию персонала, задавая рамки поведения в организации и указывая на негативные способы поведения, не одобряемые на данном предприятии.

Управление предпочтениями и ценностями системы мотивации персонала позволяет формировать основные ценности работников предприятия. Также важным моментом является соответствие ценностей работников предприятия ценностям самого предприятия, формируемым в процессе его деятельности. Для отслеживания ценностной структуры

персонала необходимо наладить постоянный мониторинг организационной культуры предприятия.

Процессное управление системой мотивации предполагает установление принципов корректировки действия мотивов и выбора стимулов в рамках системы. Иными словами, установленные принципы позволяют осуществлять управление действием стимулов на персонал организации, а также корректировать поведение работников, связанное с реализацией их мотивов. Работники имеют возможность выбирать тот или иной способ поведения, исходя из множества способов поведения, приветствуемых в организации.

Информационное управление системой мотивации предполагает два разнонаправленных процесса. Во-первых, оно определяет тот объем информации, доступной для работников, используя который они могут сформировать собственное представление о системе мотивации предприятия. Во-вторых, руководство организации собирает данные о мотивационной структуре работников и, на основании полученных данных, формирует в целом управление системой мотивации.

Принципиальная схема управления системой мотивации персонала с точки зрения функционального аспекта включает в себя следующее (рис.6).

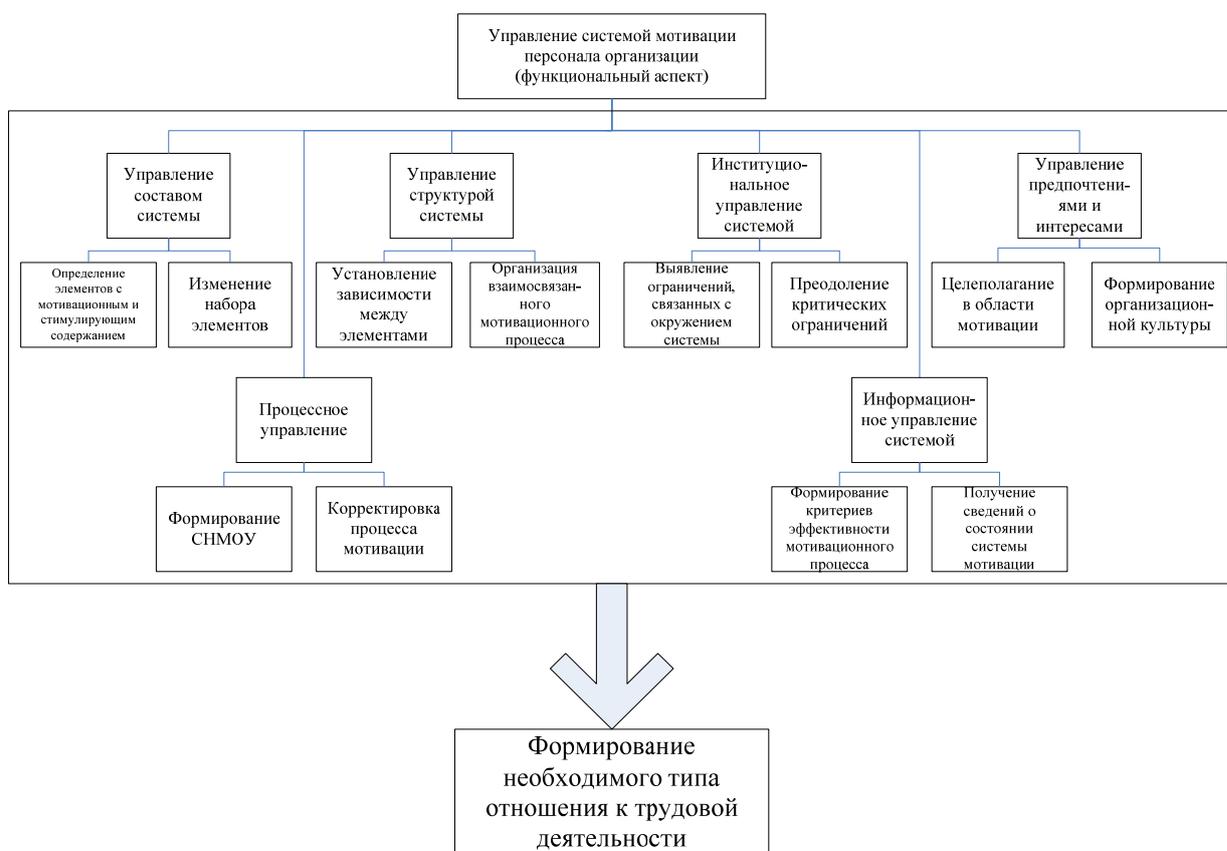


Рис. 6. Принципиальная схема управления системой мотивации персонала (функциональный аспект)

Управление составом системы. Данный тип управления включает в себя два процесса – определение элементов системы управления персоналом, включающих в себя мотивационное и стимулирующее содержание, и изменение набора данных элементов под воздействием внутренних и внешних факторов.

Управление структурой системы мотивации предполагает выстраивание иерархии элементов (определение элементов с наибольшим мотивационным значением), установление форм зависимости между выбранными элементами в соответствии с их иерархией и организацию взаимосвязанного мотивационного процесса, носящего комплексный характер.

Институциональное управление системой призвано выявлять ограничения, связанные с конкретной деятельностью предприятия. Также данный тип управления предполагает выделение критических ограничений, не позволяющих в полной мере добиться целей системы мотивации персонала, и выработку воздействий, направленных на преодоление данных ограничений.

Управление предпочтениями и интересами системы мотивации персонала связано с целеполаганием в области трудовой мотивации (определением конкретных целей, достигаемых функционированием системы мотивации). Кроме того, необходимо управлять процессом формирования организационной культуры, поскольку большая часть ценностных ориентаций персонала включается в нее.

Процессное управление системой мотивации персонала предполагает создание системы нормативно-методического обеспечения управления, обычно в виде комплекса внутренней документации предприятия, и обеспечения возможностей осуществления корректирующих воздействий на процесс функционирования системы мотивации персонала.

Информационное управление системой должно формировать критерии, по которым можно судить об эффективности мотивационного процесса на предприятии, а также обеспечивать получение информации о состоянии системы мотивации для проведения адекватной оценки результативности управления.

4. Предложен методологический подход к оценке результативности управления системой мотивации персонала предприятия, основанный на оценке стратегической, целевой и функциональной результативности системы мотивации персонала с учетом ситуационных факторов макро- и микроокружения системы.

Свободное поведение индивидов, определяющих характеристики поведения, зачастую, несет в себе значительные риски, нивелировать которые призвана система управления предприятия.

Одним из эффективных направлений снижения уровня мотивационных рисков, является целенаправленное и комплексное управление системой мотивации персонала. Наличие научно обоснованного подхода к управлению системой мотивации персонала позволяет достигать значительного снижения мотивационных рисков и обеспечивать

мотивационную безопасность предприятия. Все это диктует необходимость адекватной оценки результативности управления системой мотивации персонала предприятия.

Для социально-экономических систем проблема определения результата является одной из самых сложных. С одной стороны, всегда можно определить стоимостные показатели функционирования системы, с другой стороны, стоимостные показатели не всегда свидетельствуют о высокой результативности работы системы. В частности, известны случаи, когда организации с нормальными финансово-экономическими показателями работы, через непродолжительный промежуток времени приходили в упадок.

Комплексный характер взгляда на систему мотивации позволяет представить методологический подход к оценке результативности следующим образом (см. рис. 7).

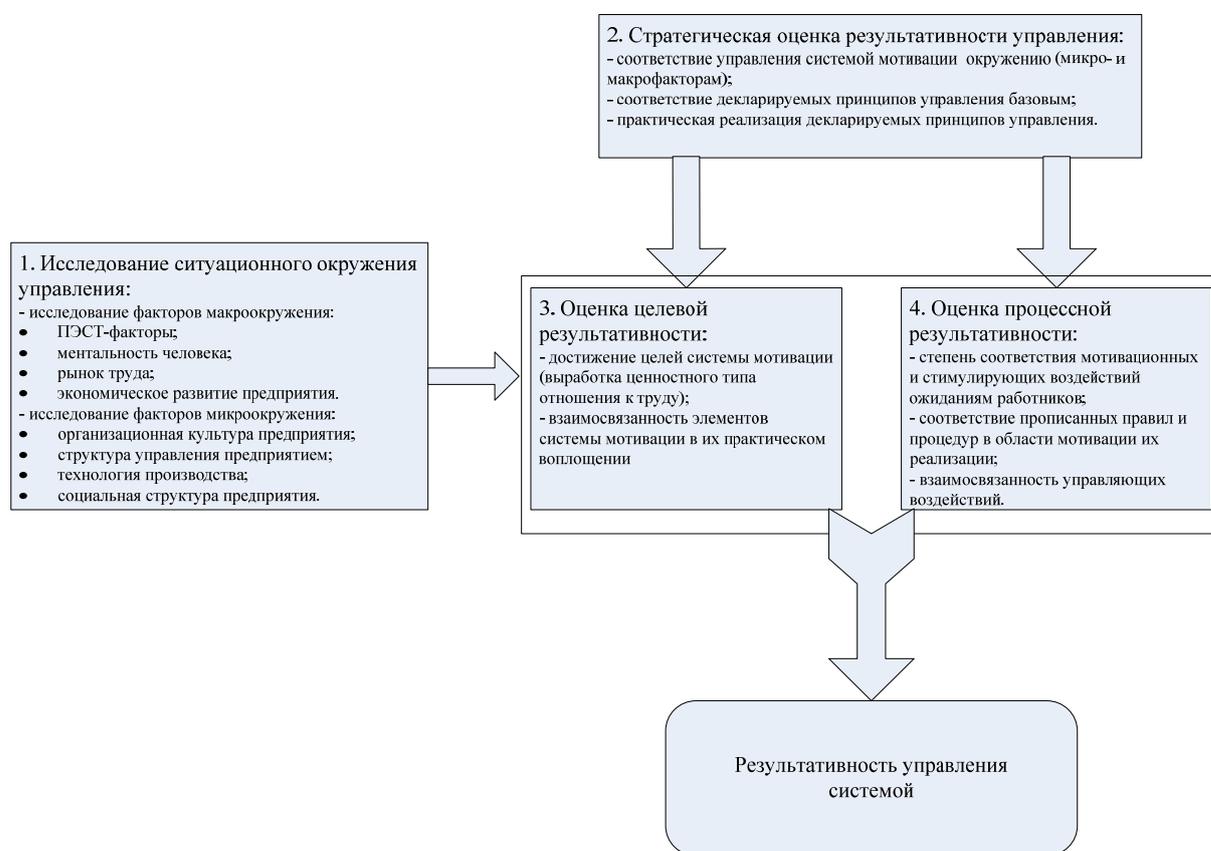


Рис. 7. Схема оценки результативности управления системой мотивации

Анализ должен начинаться с описания ситуации, в которой в данный момент времени находится предприятие. Анализ ситуационного окружения позволяет уточнить и сопоставить общие параметры управления с ситуацией для характеристики направлений мотивационных воздействий на персонал предприятия, особенности таких воздействий и их возможных вариации.

На основе изучения факторов микро- и макроокружения системы мотивации, а также учитывая ситуационные особенности текущего состояния деятельности предприятия, возможно построить ожидаемую модель управления системой мотивации персонала.

Далее исследуется стратегическая результативность управления системой, которая заключается, во-первых, в соответствии выбранной позиции управления ситуационному окружению системы, во-вторых (и это главный показатель), в использовании базовых принципов управления системой. Использование данных принципов необходимо подкрепить фактами, характеризующими их реальное применение. Основными методами для этого этапа анализа выступают экспертные опросы, а также метод сравнений. Кроме всего прочего, при исследовании стратегической результативности управления системой мотивации, необходимо провести интегральную оценку результативности. Интегральная оценка результативности управления системой мотивации персонала позволяет определить, насколько в целом управление системой позволяет достичь поставленных целей. Главная, на наш взгляд, оценка результативности управления системой мотивации персонала заключается в соответствии декларируемых и базовых принципов, лежащих в основе управления системой мотивации.

Исходя из логики изложения данной работы, а также проанализировав литературу по данному вопросу, мы можем сформулировать следующие базовые принципы управления системой мотивации персонала:

1. Научный принцип. В основе управления системой мотивации должен находиться научный подход. Данный принцип обозначает использование различных научно обоснованных методик в управлении системой, выбор из множества вариантов, использование обоснованных критериев принятия решений.
2. Комплексный принцип. Управление системой мотивации должно учитывать многообразие различных факторов, их взаимодействие и противодействие, комплексное влияние на систему мотивации персонала.
3. Принцип взаимосвязанности. В основе управления системой мотивации должен находиться учет реальных интересов и потребностей работников предприятия – как духовных, так и материальных.
4. Детерминантный принцип. Управление системой мотивации должно осуществляться на основе четкого распределения обязанностей и ответственности между всеми участниками процесса, ясного разделения ролей.
5. Принцип соответствия. Значимость отдельных элементов системы мотивации персонала должны соответствовать стратегии развития предприятия в целом, или, по крайней мере, не препятствовать ее реализации.
6. Принцип статики и динамики. Управление системой мотивации персонала должно сочетать в себе стабильность в основополагающих принципах, но при этом быть достаточно гибким и адекватно реагировать на изменение внешних и внутренних условий развития предприятия.
7. Принцип приоритета. Управление системой мотивации персонала не должно допускать чрезмерного приоритета одного из элементов системы, особенно в ущерб другим элементам.

8. Ресурсный принцип. Управление системой мотивации должно базироваться на ресурсной обеспеченности системы. В случае нехватки тех или иных ресурсов, управлению необходимо переориентироваться на существующие ресурсы, чтобы при их помощи достичь поставленных целей.
9. Принцип предвидения. Управлению системой мотивации персонала предприятия должен быть присущ упреждающий характер, т.е. важными являются прогностическая и стратегическая составляющие управления.

Оценку целевой результативности системы необходимо проводить совместно с оценкой взаимосвязанности элементов системы управления мотивацией персонала. Целевая результативность заключается в достижении целей функционирования конкретных элементов системы мотивации. Основными методами здесь является метод сопоставления реальных результатов и целей элементов, а также экспертная оценка взаимосвязанности элементов по результатам их функционирования.

Процессная результативность позволяет сопоставить реальное осуществление управленческих воздействий с прописанными процедурами их выработки и реализации. Эффективное управление с точки зрения процесса его осуществления должно учитывать взаимосвязанность управляющих воздействий, чтобы эффект от реализации одного из воздействий не перекрывался общими недостатками других. Основными методами здесь выступают методы включенного наблюдения, а также сравнительный метод (сопоставление фактической реализации процесса с возможной эталонной реализацией).

По предложенному методологическому подходу к оценке результативности управления системой мотивации персонала было проведено исследование с личным участием автора. Оценке подверглись факторы микро- и макроокружения как на институциональном уровне экономики России, так и на уровне отдельного звена – ЧерМК ОАО «Северсталь». Исследование включало в себя обзор основных результатов и показателей деятельности предприятия за 2000-2006 гг., проведение социологического исследования и экспертного опроса менеджеров предприятия.

Анализ факторов макроокружения выявил основные тенденции, влияющие на управление системой мотивации. ПЭСТ-факторы свидетельствуют о том, что управление необходимо осуществлять с учетом превалирования мотивов безопасности среди работников предприятия. Анализ ментальности продемонстрировал своеобразную ментальность работников предприятия, связанную с историей возникновения ЧерМК ОАО «Северсталь». Изучение рынка труда свидетельствует о том, что управление системой мотивации должно уделять более пристальное внимание мотивации привлечения и удержания, поскольку существующий сегодня в регионе рынок труда характеризуется значительным недостатком трудовых ресурсов и низким их качеством. Рассмотрение экономического развития предприятия свидетельствует о наличии экономических ресурсов для эффективного управления системой мотивации персонала, а также о слабой взаимосвязи затрат на персонал предприятия с результатами его финансово-хозяйственной деятельности

Исследование факторов микроокружения выявило своеобразие организационной культуры предприятия, влияние организационной структуры предприятия на управление системой мотивации, связанное с плоским ее типом.

По технологическим характеристикам предприятие практически все подразделения ЧерМК ОАО «Северсталь» содержат в себе вредные и опасные факторы, что необходимо учитывать при реализации управления системой мотивации. Анализ социальной структуры свидетельствует о старении коллектива предприятия, о высокой текучести кадров, отработавших менее 3 лет на предприятии, об увеличении доли работников с начальным и средним образованием.

Интегральная оценка результативности управления системой мотивации в ЧерМК ОАО «Северсталь» свидетельствует о неудовлетворительном состоянии дел в этой сфере по следующим причинам. Во-первых, существуют расхождения между декларацией принципов управления системой, их практической реализацией в повседневной практике и желаемой реализацией принципов (см. табл. 2). Подобное расхождение может свидетельствовать о несоответствии предлагаемого нами подхода к управлению системой мотивации (учитывающего цель системы и факторы окружения, влияющие на управление) и реализации управления системой в ЧерМК ОАО «Северсталь».

Как результат, в ходе анкетирования работников предприятия, нами были получены следующие данные, отражающие ценностные характеристики мотивации работников при недостаточно эффективном стратегическом управлении системой мотивации персонала:

Таблица 1

Трудовые ценности работников ЧерМК ОАО «Северсталь», 2007г.

Ценности	Рейтинг в иерархии
Высокая заработная плата	1
Безопасность (риск для жизни, здоровья минимален)	1
Надежность, стабильность места работы	2
Отношения с товарищами по работе	3
Возможность реализовать свои способности, навыки, умения	4
Содержание работы (чтобы она была интересная)	5
Отношения с руководителями	6
Работа оставляет время для досуга, личной жизни	7
Возможность работать самостоятельно	8
Перспективы профессионального, служебного роста	9
Возможность проявлять инициативу	10
Возможность приносить пользу обществу	11
Возможность влиять на работу предприятия	12
Работа пользуется уважением в окружении работника	13

Во-вторых, проводя мониторинг динамики факторов микро- и макроокружения системы мотивации, предприятие практически не использует полученные данные для корректировки управления и повышения его результативности. В-третьих, в ЧерМК ОАО «Северсталь» мотивация привлечения и удержания находится на низком уровне, о чем свидетельствуют данные о текучести кадров, полученные в результате нашего анализа.

Соотношение между предлагаемым и реализуемым управлением системой мотивации (стратегический подход)

Критерий	Желаемое состояние	Фактическое состояние	Проблема	Последствия
Научный принцип	Использование различных научно обоснованных методик в управлении системой, выбор из множества вариантов, использование обоснованных критериев принятия решений	Управление системой мотивации персонала происходит на основе ситуационных характеристик. Нет общепризнанных и рекомендуемых в компании подходов, решения принимаются исходя из прошлого опыта каждого менеджера	Неиспользование последних научных наработок в области управления мотивацией персонала, отсутствие знаний у руководящего персонала	Результаты функционирования системы мотивации носят непредсказуемый характер. Не происходит ретрансляции положительного опыта, теряются практические и теоретические наработки
Комплексный принцип	Необходимо учитывать многообразие различных факторов, их взаимодействие и противодействие, комплексное влияние на систему мотивации персонала	Практически реализуется в значительном количестве служб и людей, задействованных в формировании знаний в данной сфере, а также в изучении различных данных, характеризующих элементы системы мотивации. Полученные результаты в дальнейшем не используются	Невнимание руководства компании к полученным в результате исследования данным	Управление системой мотивации не учитывает взаимосвязанность элементов данной системы и влияния факторов окружения. Управление не носит проактивный характер, реагируя только на произошедшие события
Принцип взаимосвязанности	В основе управления системой мотивации должен находиться учет реальных интересов и потребностей работников предприятия – как духовных, так и материальных	Руководство предприятия в полной мере информировано об материальных и духовных потребностях персонала, однако первичным является достижение экономических целей предприятия и его собственников	Использование концепции рабочей силы вместо декларируемой концепции человеческих ресурсов	Недостаточное внимание к интересам и потребностям работников влечет за собой поиск средств их реализации вне границ предприятия
Детерминантный принцип	Управление системой мотивации должно осуществляться на основе четкого распределения обязанностей и ответственности между всеми участниками процесса, ясного разделения ролей	Ответственность за уровень мотивации персонала никто не несет. Ключевой задачей руководителя является достижение конкретных операционных целей, связанных со спецификой его деятельности. Руководитель самостоятельно принимает решение о вовлеченности в процесс мотивации	Данная управленческая функция реализуется без должного управленческого обеспечения	Сильная дифференциация структурных подразделений по уровню мотивации персонала, отсутствие единых подходов и критериев, непонимание процесса мотивации со стороны персонала предприятия
Принцип соответствия	Вес и значимость отдельных элементов системы мотивации персонала предприятия должны соответствовать стратегии развития предприятия в целом, или, по крайней мере, не препятствовать ее реализации.	Данный принцип на предприятии не декларируется	Нет согласованности между реализуемой стратегией и управлением системой мотивации	Управление системой мотивации не соответствует заявляемой инновационной стратегии развития путем ориентации на производство продукции со значительной добавленной стоимостью
Принцип статичности и динамики	Управление системой мотивации персонала предприятия должно сочетать в себе стабильность в основополагающих принципах, но при этом быть достаточно гибким и адекватно реагировать на изменение внешних и внутренних условий развития предприятия	Неизменностью базовых принципов управления системой мотивации, отсутствие взаимосвязи между изменением параметров работы и мотивацией персонала. Следование новым вызовам, диктуемым внешней и внутренней средой предприятия не подкрепляется достаточной положительной мотивацией.	Изменение управления системой мотивации только при существенных угрозах деятельности компании, реактивное управление	Несоответствие управления ситуации, принятие запоздалых и неэффективных мер
Принцип приоритета	Управление системой мотивации персонала не должно допускать чрезмерного приоритета одного из элементов системы, особенно в ущерб другим элементам	Приоритет в области мотивации отдается материальному стимулированию, моральное стимулирование является подкрепляющим для материального. Другим элементам системы мотивации (ее функциональной подсистемы) не уделяется приоритетного внимания.	Чрезмерный приоритет одного элемента системы мотивации над другими	Работники способны активизировать свои усилия только в случае увеличения материального вознаграждения или отрицательной мотивации лишением материальных благ; воспроизводство неэффективного труда при сохранении уровня вознаграждения
Ресурсный принцип	Управление системой мотивации должно базироваться на ресурсной обеспеченности системы	Данный принцип не декларируется на предприятии	Считается, что работник должен достигать поставленных целей при сокращающемся ресурсном обеспечении для повышения экономической эффективности компании в целом	Замена реального достижения целей его отражением в отчетах перед руководителями, психологическая напряженность на рабочем месте.
Принцип предвидения	Управлению системой мотивации персонала предприятия должен быть присущ упреждающий характер, т.е., важными являются прогностическая и стратегическая составляющие управления	Управление системой мотивации персонала в ЧерМК ОАО «Северсталь» пытается упредить развитие ситуации, т.е. ориентируется на будущее исходя из настоящего. Плановый горизонт не превышает нескольких лет.	Ориентация в предвидении на краткосрочную перспективу	При стабильном развитии предприятия, порождает ряд рисков, связанных с относительно малым горизонтом планирования

Для более глубокого понимания результативности управления, а также для выявления причин, лежащих в основе выявленных проблем, был проведен анализ результативности управления отдельными элементами системы мотивации, как ее личностной подсистемы, так и функциональной (табл. 3).

Таблица 3

Целевые и процессные проблемы управления системой мотивации персонала в ЧерМК
ОАО «Северсталь»

Тип управления	Наличие и формулировка проблемы	
	Личностно-ориентированная подсистема мотивации персонала	Функциональная подсистема мотивации персонала
Управление составом системы	Находится на достаточно высоком уровне	Приоритет отдан материальным стимулам: премиям и доплатам
Управление структурой системы	Последовательное и структурированное с чрезмерным вниманием к материальным стимулам	Несоответствие между ожиданиями работников и структурой предлагаемых стимулов; отсутствие воздействия на мотивы работников
Институциональное управление	Неучет реалий существующей организационной культуры	Несистемное решение локальных проблем в сфер мотивации; отсутствие попыток воздействия на организационную культуру
Управление предпочтениями и интересами элементов системы	Фактически не реализовано	Активное воздействие в области изменения организационной культуры не происходит; цели мотивации диктуются производственными потребностями текущего момента
Информационное управление	Находится на достаточно высоком уровне	Фактически не реализовано
Процессное управление системой	Непоследовательная реализация управления	Нормативно-методическое обеспечение имеет лишь элемент функциональной подсистемы «Стимулирование и социальная защита»

Проведенная оценка выявила значительные расхождения, связанные с реализацией эталонного управления и фактическим положением дел. Основные проблемы лежат в сфере функциональной подсистемы мотивации персонала предприятия.

Автором предложены направления реализации мероприятий на различных уровнях управления, способствующих улучшению результативности управления системой мотивации персонала, которая выражается в повышении качества и количества труда. Направления сформулированы для каждого уровня управления (индивидуального, группового и организационного) в разрезе дихотомического представления системы мотивации персонала (личностно-ориентированная и функциональная подсистемы) (см. рис. 8).

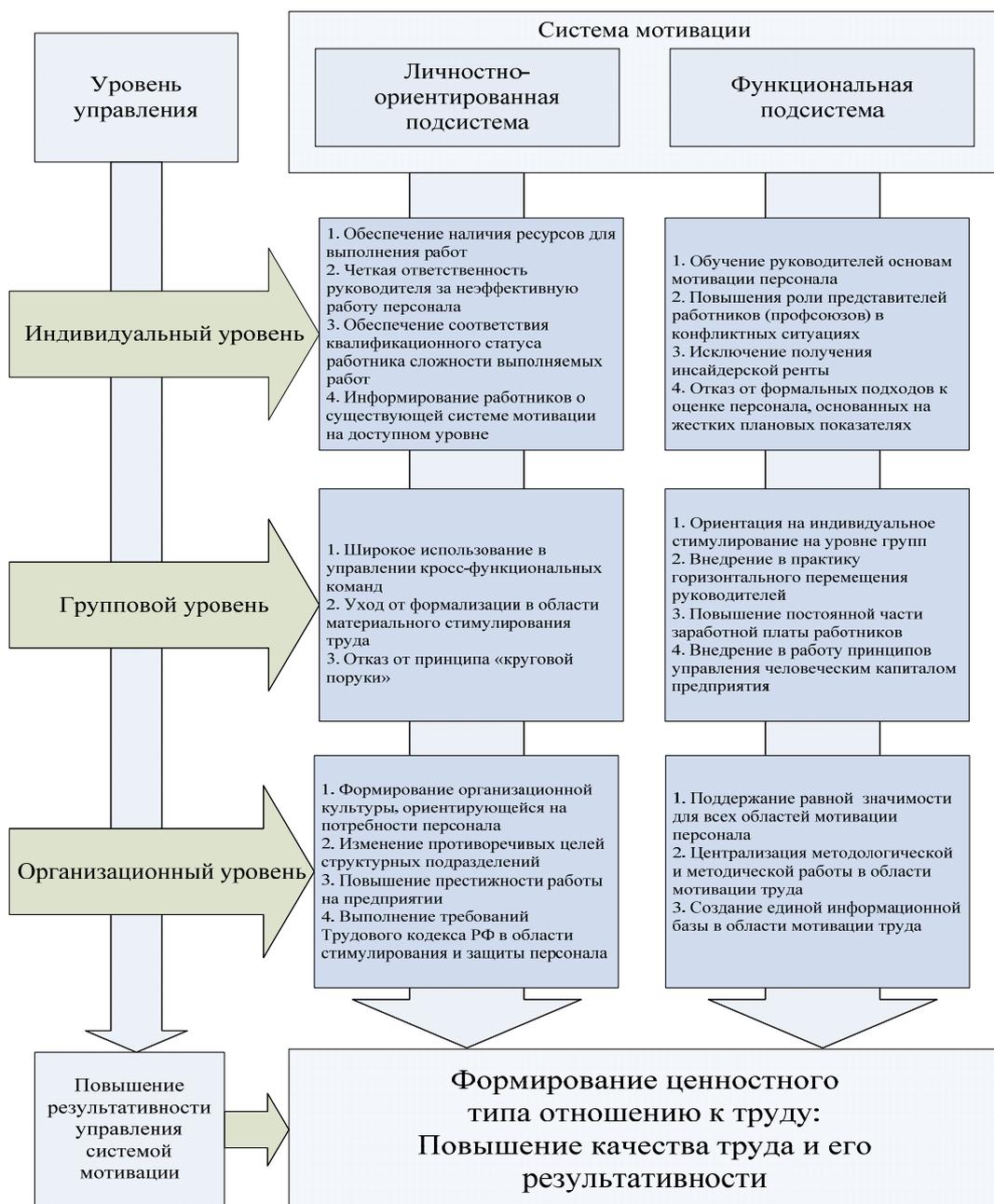


Рис. 8. Мероприятия, направленные на повышения результативности управления системой мотивации персонала

Реализация вышеуказанных мероприятий позволит достичь основной цели управления системой мотивации – формирования ценностного типа отношения к труду.

Основные выводы и предложения

1. Системное рассмотрение трудовой мотивации персонала предполагает описание этого явления как системы. Система мотивации представляет собой целостную и взаимосвязанную совокупность элементов, способствующих достижению целей организации посредством воздействия на работников организации через корректировку мотивов их поведения и предложение стимулов, способствующих удовлетворению личных потребностей. Учитывая дихотомический характер мотивации, систему мотивации персонала необходимо рассматривать с точки зрения двух аспектов: личностно-ориентированного и функционального (управленческого). Личностно-ориентированный аспект позволяет выявить и описать систему мотивации персонала с точки зрения отдельного индивида, выявить закономерности и процессы, характерные для формирования его трудового поведения. Функциональный аспект отражает возможные внешние воздействия для формирования у индивида того или иного трудового поведения.

2. Управление системой мотивацией персонала предполагает наличие в рамках системы управления целостной управляющей подсистемы, характеризующейся рядом особенностей. Целью существования управляющей подсистемы является рекуррентная реализация функции управления системой мотивации; фактически – это достижение целей мотивации персонала предприятия (формирование ценностного типа отношения к труду). Управляющие воздействия осуществляются посредством механизмов управления. На сегодняшний день известно достаточно много механизмов управления, большинство из которых можно классифицировать, как экономические, социальные, психологические, административные механизмы управления. По своей сути, механизмы управления системой мотивации являются общими для управления компанией в целом.

3. Сущность управления системой мотивации базируется на различных типах управления с учетом частных характеристик системы. Использование шести типов управления системой (управление составом; управление структурой; институциональное управление; управление предпочтениями и интересами; информационное управление; процессное управление системой) позволят конкретизировать управленческие воздействия, указать возможную область использования различных механизмов управления для достижения целей системы мотивации. Система мотивации персонала как одна из подсистем организации требует описания влияния на себя различных факторов макро- и микроокружения. К факторам макроокружения можно отнести: ПЭСТ-факторы; ментальность человека; рынок труда; экономическое состояние предприятия. К факторам микроокружения относят: организационная культура; структура управления предприятием (организационная структура); технологическая цепочка предприятия; социальная структура предприятия.

4. Для описания результативности управления системой мотивации персонала предприятия необходимо сочетание нескольких различных подходов. Анализ должен начинаться с описания ситуации, в которой в данный момент времени находится

предприятие. Далее исследуется стратегическая результативность управления системой, которая заключается, во-первых, в соответствии выбранной позиции управления ситуационному окружению системы, во-вторых (это главный показатель), в использовании базовых принципов управления системой. Оценка функциональной результативности системы необходимо проводить совместно с оценкой взаимосвязанности элементов системы управления мотивацией персонала. Целевая результативность заключается в достижении целей существования конкретных элементов системы мотивации. Взаимосвязанность элементов как мера управляющего воздействия на систему позволяет оценить, насколько в системе присутствует синергия, т.е. свойство, позволяющее за счет согласованного функционирования элементов добиваться наилучших результатов. Процессная результативность позволяет сопоставить осуществление управленческих воздействий с эталоном согласно процедуре их выработки и реализации.

5. При проведении оценки результативности управления системой мотивации персонала ЧерМК ОАО «Северсталь» были получены следующие результаты. Интегральная оценка результативности управления системой мотивации в ЧерМК ОАО «Северсталь» свидетельствует о неудовлетворительном состоянии дел в этой сфере по следующим причинам. Во-первых, существуют расхождения между декларацией принципов управления системой и их практической реализацией в повседневной практике. Во-вторых, проводя мониторинг динамики факторов микро- и макроокружения системы мотивации, предприятие практически не использует полученные данные для корректировки управления и повышения его результативности. В-третьих, на предприятии мотивация привлечения и удержания находится на низком уровне, о чем свидетельствуют данные, полученные в результате анализа. Проведенная оценка выявила значительные расхождения, связанные с реализацией эталонного управления и фактическим положением дел. Основные проблемы лежат в сфере функциональной подсистемы мотивации персонала предприятия.

6. Для решения выявленных в ходе исследования проблем в сфере управления системой мотивации персонала (интегральный уровень), предлагаются следующие основные направления реализации мероприятий: а) необходимо постепенно увеличивать обеспеченность ресурсами системы управления мотивацией персонала; б) проводить гуманизацию управления системой; в) следует создать или явным образом выделить подразделение, отвечающее за методологическое обеспечение управления системой мотивации персонала; г) следует усиливать приоритет других элементов системы мотивации персонала, кроме материального стимулирования.

8. Для совершенствования управления личностно-ориентированной и функциональной подсистемы системы мотивации, необходимо реализовать следующие мероприятия: а) повышение значимости нематериальных факторов мотивации (изменение норм и ценностей персонала предприятия, внедрение статусных льгот, изменение психологического климата в коллективах); б) экономически обоснованное повышение

уровня оплаты труда и социальной защиты работников, зависящего от результатов работы конкретного человека; в) создание сильной организационной культуры на предприятии; г) ретрансляция желаемой организационной культуры посредством различных методов; д) донесение информации о системе мотивации до работников компании при помощи, например, выпуска специального нормативного справочника; е) создание целостного нормативно-методического обеспечения для всех элементов функциональной подсистемы мотивации персонала.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Ковряков Д.В. Методика анализа и оценки эффективности системы мотивации / Материалы докладов и выступлений Региональной научно-практической конференции «Ресурсный подход к подготовке управленческих кадров в регионе». – Череповец: ГОУ ВПО ЧГУ, 2004. – С.144-152.
2. Ковряков Д.В., Тюлю Г.М. Методические особенности моделирования системы мотивации // Вестник ЧГУ. – 2005. – №2. – С. 151-153.
3. Ковряков Д.В. Личностно-ориентированный и функциональный аспекты системы мотивации персонала // Вестник ЧГУ. – 2007. – №4. – С. 24-29.
4. Ковряков Д.В. Управление системой мотивации персонала предприятия / Актуальные проблемы управления экономикой и социальной сферой города и региона: сборник трудов межвузовской научно-практической конференции / под ред. С.В. Бойко, В.И. Хавроничева, В.А. Шабалова. – Череповец: ИНЖЕКОН-Череповец, 2007. – С. 152-158.
5. Ковряков Д.В. Мотивационная безопасность организации / Качество науки – качество жизни: сборник материалов 4-й международной научно-практической конференции. – Тамбов: Издательство ТАМБОВПРИНТ, 2008. – С. 56-59.
6. Ковряков Д.В. Содержание управления системой трудовой мотивации персонала предприятия // Российское предпринимательство. – 2008. – №5. – С. 31-34.
7. Ковряков Д.В. Управление системой мотивации персонала предприятия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2008. – №2. – С. 131-134.
8. Ковряков Д.В., Пома А.Ю. Трансформация трудовой мотивации: работодатель и работник / Вузовская наука - региону: Материалы шестой всероссийской научно-технической конференции. В 2-х т.- Вологда: ВоГТУ, 2008.- Т. 2.- С. 60-62.