

и социального прогресса общества и должно быть ориентировано на обеспечение самоопределения личности, создание условий для ее самореализации, как в личностном, так и в профессиональном плане. Образование нацелено на обеспечение адекватного мировому сообществу уровня общей и профессиональной культуры каждого отдельно взятого человека, уровень умственного развития личности, его профессиональной квалификации и профессиональной компетентности.

В период серьезных социально-экономических преобразований и нестабильности в обществе образование в России оказалось одной из наиболее устойчивых социальных систем. Жизнеспособность российского образования обусловлена не только устоявшимися традициями, но и приобретением инновационного опыта, которое возникло на переходе столетий и тысячелетий. Это, прежде всего, вариативность образования, его диверсификация и мобильность.

Состояние современного профессионального образования характеризуется сменой педагогических парадигм. Появляющиеся в современном образовании новые системы, технологии, подходы рождают новое психолого-педагогическое отношение к процессу обучения, которое получило название инновационного. Только поиск путей дальнейшего совершенствования и модернизации профессионального образования даст основания для его развития и дальнейшего процветания.

Голошумова Г.С., Назаров Д.М.

ДИНАМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК БАЗИСНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ТРУДА

В настоящее время перед руководителями предприятий встала проблема управления кадрами в условиях рынка и жесткой конкуренции. Это обусловлено тем, что руководитель всегда должен помнить, что даже грамотно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если работа по достижению стратегических целей орга-

низации не выполняется с достаточной самоотдачей. Можно также отметить, что во многом степень самоотдачи в работе зависит от психологической, эмоциональной обстановки в коллективе, социально-духовного поля компании, другими словами от корпоративной культуры.

Рассмотрим более детально сущность понятий, связанных с проблемой повышения мотивации на крупных промышленных предприятиях.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой психофизических, психологических взаимодействий, в результате чего различные люди могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил [8].

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [5].

Стимул — побудительная причина, толчок или заинтересованность в совершении чего-либо [1—5]. Из определения видно, что стимул является внешним по отношению к человеку. В более широком смысле стимул — это воздействие на человека, которое побуждает его к направленному действию нужному инициатору воздействия [5].

Из приведенных выше определений видно, что мотивация и стимул — понятия взаимосвязанные и системообразующие в построении системы управления персоналом на предприятии. Но являются ли эти понятия самодостаточными, или они все же элементы некоторой системы управления персоналом, и поэтому рассматривать их по отдельности — значит подходить к вопросам управления персоналом несистемно. Элементами какой системы они являются? Такой вопрос не имеет однозначного ответа. Однако определить с такой системой можно и как показывает практика ее источники можно поискать в таком широком понятии теории организационного менеджмента, как организационная или корпоративная культура или в более узком понимании организационная

культура труда. Следует уточнить: понятие «организационная культура труда» более уместно использовать при рассмотрении промышленных предприятий в целом, тогда как термин «корпоративная культура труда» более применим в том случае, если речь идет о конкретном предприятии, холдинге и т. п.

Рассмотрим понятие «организационная (корпоративная) культура труда» более детально. Корпоративная культура труда — это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данного предприятия или организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией [3—7].

В современной научной литературе [4] выделяют несколько типов корпоративных культур на предприятиях: иерархическая культура, рыночная (маркетинговая) культура, клановая культура, адхократическая культура.

Отметим, что суть понятия «мотивация» заключается в том, что конкретные исполнители на местах должны быть заинтересованы в достижении главных целей и задач организации. При различных типах организационных культур труда суть понятия «мотивация» остается неизменной, модифицируются лишь некоторые ее параметры. Например, в разных типах культур по-разному расставляются приоритеты в установке и способах достижения целей. В рыночной — повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, результативности и эффективности производственной деятельности, а в иерархической и клановой — строгая вертикаль управления и безусловная соподчиненность.

Таким образом, можно установить, что мотивация является базисом организационной культуры труда, которая, в свою очередь, является системообразующим понятием в управлении предприятием, влияющей на приоритетные стратегические цели, методы управления, производственный процесс.

Взаимосвязь понятий приведем на схеме (рис. 1).

Такая взаимосвязь понятий окажется эффективной при комплексном использовании следующих элементов организационной культуры труда:

- понимание работником своего места и роли на предприятии, степени влияния результатов своей деятельности на общий результат предприятия;



Рис. 1. Схема взаимосвязи понятий

- информированность сотрудников, понимание стратегии и планов развития предприятия;
- традиции, ценности и нормы, разделяемые персоналом и руководством предприятия;
- осознание сотрудниками возможности профессионального и личного роста в рамках предприятия;
- определение руководством ценности персонала для предприятия.

Базисным элементом организационной культуры труда можно считать различные способы мотивации персонала предприятия. Мероприятия по повышению мотивации должны быть системны, реальны, обладать стратегией — т. е. иметь взаимосвязь и образовывать некоторый механизм согласованных взаимодействий.

В литературе можно выделить несколько основных структурных элементов механизма повышения мотивации персонала:

1. Поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины (поощряется адекватное поведение, нормативный уровень интенсивности труда).

2. Поощрения рационализаторской активности (стимулирование действий сотрудников, направленных на совершенствование норм и развитие подразделения).

3. Поощрения сотрудников, придерживающихся норм общей корпоративной культуры и, наоборот, наказание действий персонала, отклоняющихся от общих правил.

4. Установленная периодичность пересмотра направлений работы, способов реализации, поддержание обратной связи.

Наличие в структуре обратной связи и временной составляющей позволяет предположить, что механизм повышения мотивации должен иметь динамический характер. Другими словами, можно говорить о динамическом механизме повышения мотивации персонала.

Необходимо заметить, что наличие динамического механизма приведет к желаемым результатам (росту производительности труда, повышению качества продукции), если вызовет адекватное отношение со стороны работников, которые признают его справедливым. Ведь стимулы, созданные в рамках динамического механизма мотивации, предназначены для поддержки высокой степени удовлетворенности сотрудников своим материальным и моральным положением. Это возможно только при последовательном формировании отдельных элементов организационной культуры.

Структурная схема динамического механизма повышения мотивации представлена на рис. 2.

На рис. 2 динамический механизм повышения мотивации персонала представлен как система взаимосвязанных процессов, основой которых является процесс повышения мотивации персонала на различных этапах формирования. На входе в систему — требования к производительности труда, качеству продукции, включающие в себя требования руководства предприятия. На выходе удовлетворенность заказчика, которая выражается в результативности и качестве профессиональной деятельности.

Сложность создаваемого или применяемого на предприятии динамического механизма стимулирования производительности зависит от существенных условий деятельности предприятия, в число которых (кроме специфики содержания деятельности) входит уровень конкуренции на данном сегменте рынка и принятая фирмой конкурентная стратегия, а также этапы жизненного цикла предприятия. Совершенно очевидно, что зрелое предпри-

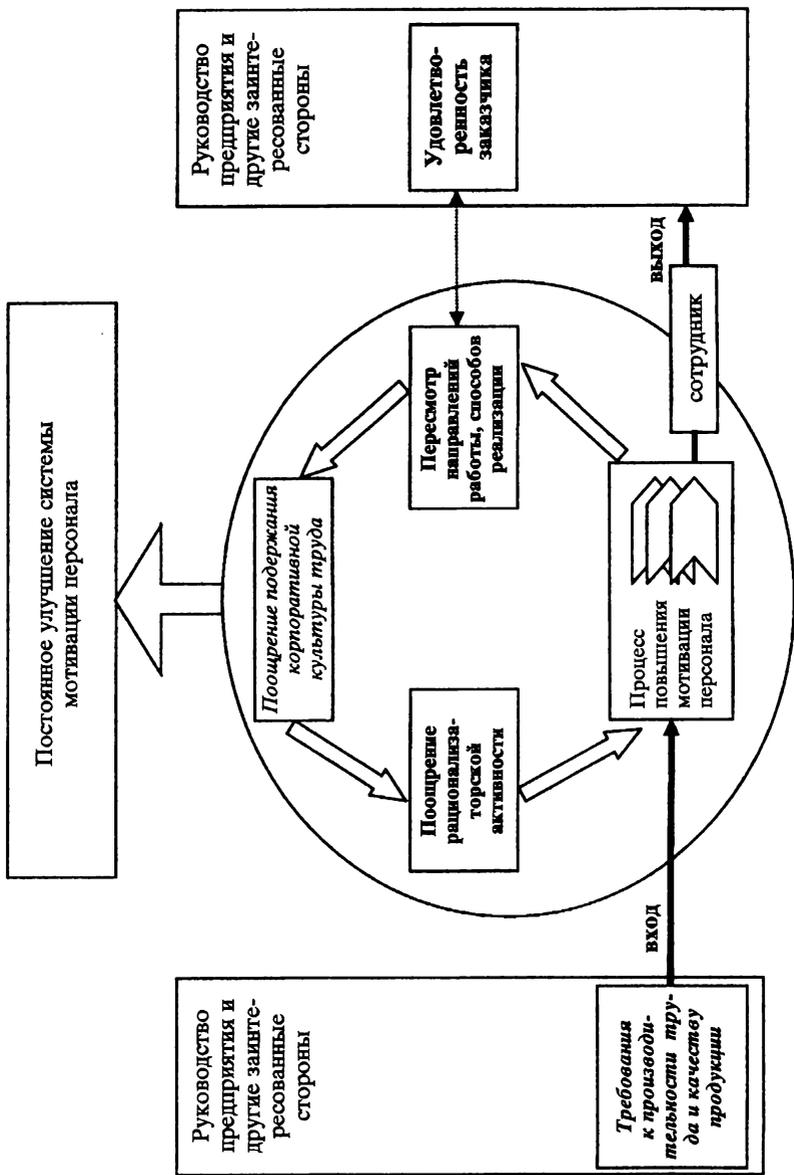


Рис. 2. Динамический механизм повышения мотивации персонала

ятие со сложившимся коллективом может использовать более сложные структуры механизма мотивирования.

Примером реализации динамического механизма мотивации может служить деятельность руководства ОАО «Уральская химическая компания».

На предприятии применяются следующие мотиваторы, рассматриваемые как элементы динамического механизма.

В рамках поощрения, поддержания корпоративной культуры труда, нормативной отдачи сил:

- приглашение к участию в общественной жизни предприятия;
- награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство;

- награждение званиями «Лучший аппаратчик», «Лучший механик», и т. д.;

- рекомендации к награждению медалью, орденом России;
- рекомендации для участия в государственных и межгосударственных конкурсах, выставках, лучших научных разработок;

- бесплатное питание на работе;
- бесплатное медицинское обслуживание;
- бесплатное пользование спортивными сооружениями;
- повышение квалификации за счет предприятия;
- материальные гарантии по безработице;
- выделение льготных кредитов;
- предоставление права отсрочки платежей на определенный период;

- ранний выход на пенсию при работе во вредных условиях труда.

В рамках поощрения рационализаторской активности:

- повышение должностного оклада;
- дифференцированные денежные выплаты по итогам года;
- дифференцированное повышение размера премий;
- рекомендации для продвижения по службе;
- направление на учебу (вуз, университет);
- направление на целевые курсы.

В рамках пересмотра направлений работы, способов реализации:

- проведение научно-практических конференций, семинаров для руководителей и представителей профсоюза;

- периодический пересмотр основных положений коллективного договора.

Вопросу мотивирования и формирования корпоративной культуры труда уделяется должное внимание: создан отдел корпоративной культуры, введена должность заместителя директора по корпоративной культуре. В отделе труда и заработной платы введена должность заместителя по мотивации персонала. Таким образом, уже сделаны первоначальные организационные шаги к построению комплексной системы стимулирования и появилась возможность начать разрабатывать, внедрять и отслеживать результаты действия программы.

Перечисленные выше мотиваторы должны воздействовать на социальную и творческую активность работников и конечные результаты их деятельности.

Таким образом, можно выработать некоторые рекомендации по утверждению примерных задач службы мотивации персонала:

- обеспечение адекватной мотивации работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач;
- поощрение такого труда работника, который ценен для организации;
- поощрение поддержания и повышения требуемой производительности, норм организации, а также совершенствования норм организации;
- создание благоприятной рабочей атмосферы в каждом подразделении, упрощении взаимодействий между подразделениями;
- создание сплоченной команды в функциональных подразделениях и на предприятии в целом (например, организация соревнований на природе, как показывает практика у сотрудников кроме незабываемых ощущений появляются новые крепкие контакты);
- формирование механизма двусторонней связи внутри компании (работник должен почувствовать, что компания прислушивается к его мнению, ценит идеи и предложения, обратная связь должна быть усилена);
- организация корпоративных мероприятий, не касающиеся непосредственно работы (проведение дня мероприятия, торжественное награждение по случаю юбилея цеха);
- создание благоприятного психологического климата в организации;
- своевременное информирование сотрудников об изменении стратегических целей компании;

- выявление наиболее активных, работоспособных сотрудников и публичное их поощрение;
- гибкое реагирование на происходящие изменения и выдвижение предложений к внедрению адекватных мероприятий по улучшению мотивации персонала.

Созданные структурные подразделения занимаются разработкой обоснованных мероприятий по укреплению корпоративной культуры и совершенствованию системы стимулирования с учетом специфики предприятия и, возможно, находят оригинальные мотиваторы, не свойственные другим компаниям. Поскольку для каждой организации необходимо подбирать индивидуальные параметры программы мотивирования. Эти параметры должны определяться в соответствии с политикой компании в отношении персонала, а также с учетом ситуации на рынке трудовых ресурсов. Пример компании ОАО «УХК» является показательным в аспекте практического рассмотрения проблем мотивации и организационной культуры. Руководство предприятия осознает всю важность и необходимость проводимых изменений, что позволяет смотреть в будущее с оптимизмом.

Литература

1. *Варданын, И.С.* Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданын // Управление персоналом. — 2005. — № 4. — С. 42—45.
2. *Васильченко, Н.Г.* Современная система управления предприятием [Текст] / Н.Г. Васильченко. М.: Кнорус, 2003.
3. *Десслер, Г.* Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. М.: ИНФРА-М., 1997.
4. *Евстратов, М.А.* Организационная культура как фактор успешности внедрения системы менеджмента качества [Текст] / М.А. Евстратов, П.М. Елизаров // Прикладная логисти. — 2005. — № 10. — С. 7—12.
5. *Карташова, Л.В.* Поведение в организации [Текст] / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова. Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 185—206.
6. *Камерон, Р.Э.* Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / Р.Э. Камерон, К.С. Ким. — СПб., 2001.
7. *Маслов, В.И.* Стратегическое управление персоналом в XXI веке [Текст] / В.И. Маслов. — М.: Пресс, 2002. — 153 с.
8. *Ожегов, С.И.* Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов — М.: АЗЪ, 1996. — 928 с.
9. *Шекшня, С.В.* Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. — М.: Финансы и статистика, 1995.