

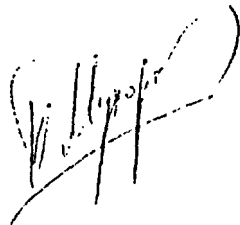
На правах рукописи

Мухортов Павел Петрович

МЕТОДОЛОГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПОЗИТИВНОЙ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Специальность: 08.00.05 Экономика и управление
народным хозяйством (экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



МОСКВА - 2004

Работа выполнена в Центре уровня жизни экономически активного населения и социального страхования ФГУП «Всероссийский центр уровня жизни»

Научный руководитель:

доктор экономических наук **Смирнова Нина Ллкссспна**

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук,

профессор

Курбянон Пуралп Хаматвич

Кандидат экономических

наук, доцент

Фёдорова Наталья Васильевна

Ведущая организация

Российский государственный
социальный университет /РГСУ/

Защита состоится « 6 » октября 2004 г. в 13 час. на заседании
диссертационного совета К 224.001.01 ФГУП «Всероссийский центр
уропня жизни» по адресу: 105043, г. Москва, ул. 4-я Парковая, 29, ауд.408.

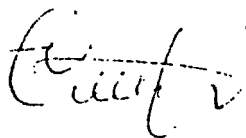
С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГУП

«Всероссийский центр уровня жизни» ауд.416.

Автореферат разослан «28» сентября 2004 года.

Ученый секретарь

диссертационного совета



Смирнов М.А.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.

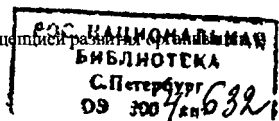
Актуальность темы исследования: С переходом России к рынку стало очевидным, что законы рыночной экономики предполагают наличие у людей совсем других мотивов и ценностей, чем в экономике социалистического общества. Создавшаяся в стране сложная социально-экономическая ситуация, являющаяся следствием изменения экономической и политической систем, одновременно привнесла как новые позитивные возможности, так и серьезные трудности для каждой личности и для жизнедеятельности коллективов организаций.

В такой ситуации особую значимость для эффективности управления персоналом приобретает достижение совместимости ценностных установок мотивации и поведения персонала и организации в целом. Однако необходимость демократизации всей общественной системы делает неприемлемыми методы принуждения в качестве ведущих инструментов обеспечения совместимости интересов организации и каждого отдельного сотрудника.

Не полностью отвечает указанной задаче и прежнее стимулирование норм выработки, производственных заданий, других конкретных нормируемых результатов труда. Оно становится недостаточным уже потому, что их достижение само зависит, и зависит во многом, от «организационного поведения»¹ работников. В этих условиях необходима последовательная интеграция знаний и опыта управления персоналом со знаниями и опытом использования для процветания фирмы концепции организационного поведения персонала.

Эти и другие факторы предопределяют теоретическую и практическую актуальность исследования проблем стимулирования мотивации

¹ Трудовая мотивация и поведение работников в соответствии с концепцией разграничения



персонала и позитивного использования человеческого фактора в целом в управлении организациями.

Степень научной разработанности проблемы формирования методологии стимулирования позитивной трудовой мотивации персонала - крайне слабая. Однако отдельные вопросы стимулирования труда и его конечных результатов в условиях плановой системы, а также начавшейся перестройки социально-экономических основ общества рассматривались в работах отечественных ученых - экономистов: Абалкина А.Г., Беловой В.П., Бобкова В.Н., Бунича П.Г., Волгина Н.А., Жукова А.Л., Кокина Ю.П., Колосовой Р.П., Куликова В.В., Майера В.Ф., Масловой И.Я., Ракитского Б.В., Смирнова С.Н., Смирновой Н.А., Чижовой Л.С., Шкурко СИ, Яковлева Р.А. и др. Ими был внесен существенный вклад в разработку теории и совершенствование практики стимулирования труда в нашей стране.

В этот период за рубежом были опубликованы многие работы по теории управления организацией, организационному поведению, управлению мотивацией персонала. В числе авторов таких работ, переведенных на русский язык, можно отметить: Девиса К., Друкера П., Десслера Г., Марра Р., Лютенса Ф., Ньюстрелла Дж., Шмидта Г. и др.

В последнее время в нашей стране в связи с преподаванием во многих вузах специальных дисциплин по менеджменту, российскими авторами подготовлены и изданы ряд работ по управлению персоналом и организационному поведению. Здесь можно отметить таких авторов, как Алиев Е., Андреева И., Доколян С., Карташева Л., Красовский Ю., Молл Е., Николаева Т., Одегов Ю., Руденко Г., Соломанидина Т., Спесак В., Шекшня С, Четвернина Т.

В то же время, раскрыть в полной мере весь спектр методологических подходов к стимулированию организационного поведения персонала, пока не удалось. В научно-практических работах по заработной плате и стиму-

лированию, которые опубликованы в последние годы, эта проблема затрагивается фрагментарно.

Учитывая состояние разработки проблемы, а также уровень практического использования методологии стимулирования организационного поведения в нашей стране, диссертация носит, во многом, поисковый характер. В ней превалирует теоретическое и научно-прикладное осмысление проблемы в целом, анализ опыта западных фирм, нашего прошлого опыта, касающегося взаимозависимости индивидуальных и коллективных интересов, стимулирования и управления мотивами поведения персонала.

Целью диссертационной работы является методологическое обоснование системы факторов-мотиваторов стимулирования организационного поведения работников, а также разработка типовых моделей для планирования и прогнозирования позитивной трудовой мотивации персонала организации.

В соответствии с предложенной целью были *определены следующие задачи исследования:*

- дать теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала; раскрыть особенности классических школ мотивации поведения персонала; уточнить современные возможности применения указанных концепций в практике управления развитием организации в целом;

- определить суть «организационного поведения» работников и методологию стимулирования поведенческих предпочтений персонала, отвечающих приоритетам развития фирмы;

- проанализировать и классифицировать различные факторы-мотиваторы материального стимулирования приверженности персонала целям и интересам организации, показать их место в общей «культуре управления персоналом»;

- определить роль и значение использования «социального пакета услуг» организации в повышении уровня мотивации её работников.

- разработать перспективную типовую модель стимулирования организационного поведения персонала, определить направления прогнозирования изменений в приоритетах его мотивации.

Объектом исследования является действующая система стимулирования персонала, ее особенности, условия и механизмы использования в целях развития фирмы в целом.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения на уровне организации /фирмы/, включающие методологию формирования системы позитивных факторов-мотиваторов персонала, отвечающих интересам фирмы, и разработку методологии планирования и прогнозирования типовых моделей такой системы.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные концепции, представленные трудами отечественных и зарубежных ученых в области социально-экономической проблематики управления персоналом; диалектический метод познания взаимосвязанных процессов и явлений стимулирования позитивной мотивации персонала; комплексный метод анализа и синтеза явлений; экспертная оценка результатов; системная оценка перспектив развития организации во взаимосвязи с приоритетами мотивации персонала.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обусловлена использованием апробированных наукой методов сравнительного анализа, выборки, экспертных и прогнозных оценок позитивных тенденций развития организационного поведения персонала на основе единого методического инструментария.

Эмпирической базой работы являются: российское законодательство, подзаконные акты и московские нормативные материалы организаций в сфере трудовых и социальных отношений;

- результаты проведенных и опубликованных социологических исследований ВЦИОМ и ВЦУЖ по данной проблеме;
- информация о практических результатах деятельности по управлению персоналом, содержащаяся в периодических изданиях и публикациях российских и зарубежных авторов, а также материалы Международной организации труда (МОТ) по исследуемой проблеме;
- статистические материалы и эмпирическая информация отдельных организаций по применению материальных и нематериальных систем стимулирования работников.

Результаты исследования, полученные лично автором и их научная новизна:

- раскрыты особенности современного видения сущности и места классических школ мотивации персонала в концепции развития организации в целом; выявлены теоретические основы взаимообусловленности мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;

- определено содержание организационного поведения работников, как особого объекта стимулирования, выявляющее конкурентные преимущества личностного производительного потенциала персонала в виде его способности не просто не противоречить, либо соответствовать идеологии развития фирмы, но быть активным носителем и проводником ее концепции развития;

предложена методология мотивационного моделирования организационного поведения; разработана структура ключевых факторов-мотиваторов трудового поведения персонала, как основа системы его сти-

мулирования, предусматривающая условия балансирования материальных и нематериальных мотиваторов поведения;

- на основе проведённого анализа апробированных на практике подходов к стимулированию приверженности персонала целям и интересам организации, разработана методология стимулирования поведенческих предпочтений персонала, нашедшая воплощение в гипотетической равновесной мотивационной модели, отвечающей приоритетам фирмы;

- обоснованы необходимые горизонты применения в управлении материальных стимулов, в частности, количественные сдвиги в структуре оплаты труда, позволяющие улучшить её воздействие на стабилизацию уровня жизни работников; раскрыты возможности участия работников в формировании и распределении доходов организации в качестве действенных стимулов достижения эффекта сопричастности персонала к успехам фирмы в целом;

- определена суть системы стимулирования работников как целостная совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на мотивы поведения работников; показана роль и перспективы использования нематериальных форм воздействия на уровень мотивации персонала посредством реализации «социального пакета услуг»;

- предложены направления диагностирования, оценки и прогнозирования изменений в приоритетах позитивной мотивации персонала; сформирована перспективная мотивационная модель стимулирования организационного поведения персонала, стремящаяся к равновесной, и опирающаяся на модифицированную модель Портера — Лоулера: «ожидания—валентность—сопричастность»;

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что в нём раскрывается, с одной стороны, природа мотивации организации в целом, с другой - мотиваторы позитивного трудового поведе-

ния людей в организации. Управление персоналом представлено как совокупность подходов и методов формирования и стимулирования мотивов трудовой активности работников организации в интересах достижения ее целей, что позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к происходящим в обществе переменам, учесть роль личностного фактора в построении системы управления организацией.

Кроме того, изучение набора факторов-мотиваторов трудовой активности персонала расширяет возможности научного предвидения с целью прогнозирования характера, хода и результатов деятельности организации в целом на том или ином этапе её развития.

Практическая значимость исследования связана с оценкой фактического положения дел в управлении организацией, с одной стороны, и решением задач мотивации (стимулирования), исходя из концепции развития организации и конкретных условий ее работы, - с другой. Это позволит перейти к составлению плановых мотивационных моделей организационного поведения персонала, а также «каталога стимулирующих моделей», которые могут быть использованы в практической работе. Благодаря этому организация сможет задействовать в управленческих технологиях механизм прогнозирования предстоящих изменений приоритетов мотивационных стимулирующих систем.

Результаты исследований могут найти место в обучающих курсах повышения квалификации работников организаций, и в первую очередь менеджеров по управлению персоналом. Целесообразно так же, чтобы они нашли применение при подготовке менеджеров в других сферах управления.

Апробация результатов исследования затрагивающих вопросы стимулирования позитивной мотивации приверженности персонала целям и интересам организации осуществлялась в ходе реализации выходных работ

ВЦУЖ, как часть его проблематики. Предложения автора диссертации, обосновывающие установление непосредственной зависимости уровня трудовой мотивации персонала от его участия в формировании и распределения доходов организации, являются дальнейшим развитием идей, содержащихся в выходных работах специалистов ВЦУЖ. В частности, это касается разработки системы оплаты труда образовательных учреждений, подведомственных Правительству Москвы, что нашло успешное воплощение в мерах городской социальной Программы «Столичное образование-2».

Основные положения диссертации и автореферата докладывались на конференциях ВЦУЖ, нашли отражение в публикациях автора по теме исследования. В Московском государственном университете дизайна и технологий в текущем году вышло учебное пособие «Организационное поведение и его стимулирование», соавтором которого является - Мухортов П.П,

Структура и объём диссертации: Диссертационное исследование состоит из введения, трёх глав, содержащих шесть параграфов, заключения, списка использованной литературы, приложений.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

В первой главе «Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала» раскрыты особенности современного видения сущности и места классических школ мотивации персонала в концепции развития организации в целом; выявлены теоретические основы взаимообусловленности мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала; содержится обоснование необходимости стимулирования позитивной трудовой мотивации; поведение работников раскры-

вается как объект стимулирования и дается содержательная характеристика элементов, составляющих механизма стимулирования организационного поведения персонала.

Поскольку мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный, глубинный характер, она в значительной степени предопределяет успешность не только системы управления, но и всей экономики и, в особенности, уровень благосостояния населения. Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, а также материального и морального поощрения. В экономической теории существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы: первоначальные; содержательные; процессуальные. Вкратце, суть теория «Х» (разработана Ф. Тейлором) состояла в утверждении, что в мотивах человека преобладают биологические потребности, отсюда - практический вывод: труд необходимо нормировать; лучшим методом организации труда является - конвейерный, принуждающий нерадивых работников осуществлять необходимые действия в заданном ритме. Впоследствии к методу принуждения был добавлен метод поощрения /политика «кнута и пряника»/.

Теория «У» является антиподом теории «Х»: в мотивах людей преобладают социальные потребности и органичное желание хорошо работать, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении /Д., Макгрегор/. Основные позиции теории «Z» /предложена В. Оучи/ следующие: в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности; люди предпочитают групповой метод принятия решения; должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда; предпочтительнее - неформальный контроль результатов труда на основе четких методов и критериев их оценки.

Далее исследователи попытались формализовать и объединить свои идеи стимулирования позитивной мотивации в труде в замкнутую систему, с целью ориентации разрозненных интересов персонала на общий успех фирмы в целом. Так, в работах Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. Макгрегора обосновывалась «витающая в воздухе» идея «очеловечивания» условий труда, слишком усложнившихся к этому времени. Вопреки нарастающей тревожной тенденции превращения человека в «винтик», придаток машины, Анри Файолем были сформулированы принципы управления, отвечающие задачам сегодняшнего дня: разделение труда и его специализация; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; подчиненность личных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; справедливость, понимаемая как сочетание прав и ответственности; поддержка фирмой профессионального, продуктивного труда и лояльности фирме; корпоративный дух и др.

Под влиянием потребности упростить систему факторов производственного поведения человека, возникла двухфакторная теория трудовой мотивации /Ф. Герцберг/. По его мнению, к гигиенической группе факторов относятся: линия поведения кампании, методы управления и стиль руководства; заработная плата; условия труда; гарантия занятости; межличностные отношения; корпоративная культура; социальный статус работника. Вторую группу факторов - мотиваторов, по мнению автора, составляют: достижения в труде и признание за достижения; возможность роста, продвижения по службе; ответственность и самостоятельность; творческое начало в труде, содержательность труда. В 70-х годах двадцатого века возникает концепция «качества трудовой жизни» человека / Р. Велтон/, содержащая, кроме перечисленных выше, ряд социальных критериев, необходимых для оценки эффективности и социальной значимости труда, таких как: конституционализм в трудовой организации; позитивное воспри-

ятие человеком трудовой жизни и семейных обязанностей; отношение работника к общественному строю.

С конца 80-х годов прошлого века в 24 странах ОЭСР стала применяться видоизменённая система показателей «качества трудовой жизни», куда входили более детализированные показатели: распределение заработка; продолжительность рабочего и свободного времени; условия труда и др. Ценность этого опыта заключается, на наш взгляд, в том, что результаты подобного сравнения становились предметом переговорного процесса между союзами работодателей и профсоюзами и служили укреплению позиций последних. В ответ на возникшую практическую потребность соединить достоинства процессуальной и ситуационной моделей мотивации, Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы «теории ожиданий» и «теории справедливости», которую можно использовать и сегодня для формирования исходной /базовой/ мотивационной модели.

Поскольку организационное поведение «пронизывает» все сферы деятельности фирмы, оно проявляется в разных формах поведения работников. Различают 10 форм поведения работников в соответствии с направлениями деятельности организации в целом: в сфере труда - она главенствующая; в других сферах, не менее важных для реализации социального статуса личности, это: профессиональное образование; повышение культурно-технического уровня; социально-бытовая; отдых; укрепление здоровья; коммуникативные связи; участие в распределении совместно созданного продукта; причастность работника к социальному развитию организации; саморазвитие и самореализация.

Разделение поведения на группы-формы в известной степени условно ввиду того, что отдельные формы могут частично пересекаться с другими. Однако это не умаляет методологической роли классификации. В

диссертации подчеркивается, что организационное поведение, как бы «цементирует» все формы поведения, поэтому инициативный, творческий, ответственный характер организационного поведения персонала, является общим требованием эффективности управления во всех формах собственности. В этой связи, конкурентные преимущества личностного производительного потенциала могут быть определены, как способность работника не просто *не противоречить*, либо *соответствовать* идеологии развития фирмы, но *быть активным проводником и носителем её самых прогрессивных устремлений, частицей её имиджа, как внутри, так и вне организации.*

С учётом теоретического обоснования, и с целью практического использования мотивационного механизма, типовые факторы-мотиваторы представлены в диссертации в виде равновесной мотивационной модели. (Схема 1.2.1) Каждый вектор означает мотивацию на основе удовлетворения одной из типовых потребностей. Модель равновесная, т.к. значимость потребностей в системе мотивации изначально принята одинаковой. На схеме мотивационной модели это показано путем соединения всех векторов на одинаковом расстоянии от центра схемы. Для измерения фактической значимости векторов предусмотрена градация, все они могут иметь до 15-ти градаций.

Практические требования к работе обуславливают конкретную мотивацию, которая в отличие от ценностного сознания, предопределяет в основном выбор путей и способов их реализации. Равновесность в схеме 1.2.2 условно определена на 10-ой градации. Условность модели - естественна, но это не лишает её смысла. Следует подчеркнуть, что в первой главе предложена типовая, исходная модель для того, чтобы раскрыть внутренние взаимосвязи личных и коллективных интересов в организации. В то же время - это базовая модель, которая необходима для продол-

жения разработки мотивационных моделей стимулирующих систем в третьей главе.

Во второй главе диссертации: «**Анализ различных подходов к стимулированию приверженности персонала целям и интересам организации**», стимулирование труда - рассматривается как довольно сложный процесс, который должен соответствовать определенным требованиям к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность, а также к его содержательности: комплексность, осязаемость, постепенность, сочетание материальных и моральных стимулов и др. Поэтому прежде анализируется суть апробированных на практике систем стимулирования организационного поведения работников, выявляются особенности их схем построения, различия, сферы, условия и результаты применения.

Опыт совершенствования систем оплаты труда специалистов характеризуется учётом результатов ряда проводимых в этой области экспериментов. Широкое распространение в нескольких десятках институтов разных отраслей получила в своё время, например, система оплаты труда, разработанная и первоначально внедренная в Научно-исследовательском физико-химическом институте имени Л. Я. Карпова. Суть ее состояла в том, что для каждой категории научных сотрудников был установлен гарантированный минимум должностных окладов - на 25 % ниже действующих. По результатам периодической аттестации устанавливается надбавка, благодаря которой размер оклада может быть увеличен на 25% для лиц, имеющих ученую степень, и на 40 % - для прочих работников. Был, кроме того, разработан перечень критериев, учитывающих различные стороны деятельности работников, определен суммарный показатель эффективности.

В рамках указанной системы подбираются следующие критерии оценки результативности труда: **К₁**-наличие и состояние законченных ра-

бот (тем); K_2 -значимость разрабатываемой тематики; K_3 -экономический эффект от выполненных работ; K_4 -сроки выполнения работ; K_5 -уровень организации труда и управления в лаборатории; K_6 -наличие и состояние поисковых работ; K_7 -личная роль при выполнении работ; K_8 методологический уровень исследовательских работ; K_9 - авторские свидетельства, патенты, лицензии; K_{10} - научные труды и участие в конференциях; K_{11} -подготовка и повышение квалификации кадров; и др.

Личный вклад работников оценивается по ряду критериев (в баллах). Кроме того, оценивались: выпуск коллективных (групповых) работ, обзоров, выполнение хоздоговорных работ и некоторые другие показатели. Наибольшее значение имеют критерии производственной и творческой деятельности. Для того чтобы учесть *весомость* каждого критерия, они *ранжируются* на основании *усредненных данных* за последние годы. Наибольшие значения «весов» отводились таким критериям, как: «наличие и состояние законченных работ», «перспективность и важность разрабатываемой тематики», и т. п.

Суммарная оценка коэффициента эффективности деятельности сотрудника—Кэ.д.с- определяется по формуле

$$K_{э.д.с} = \sum_{i=1}^n O_{ki} K_i$$

где O_{ki} — оценка по i -му критерию; K_i —коэффициент значимости i -го критерия, причем

$$\sum_{i=1}^n K_i = 1$$

где n — количество критериев.

Такая оценка проводилась один раз в 3 года, она преследовало цель - выработать систему, обеспечивающую прямую зависимость размеров оплаты от результатов труда. Проведение эксперимента положительно повлияло в своё время на эффективность работы: возросло количество работ, передаваемых в практику; в 3 раза увеличилось количество договоров о содружестве и экономический эффект от практического применения работ; резко повысилась творческая активность работников.

В восьмидесятых годах в Институте мировой экономики АН СССР (ИМЭМО) чтобы точнее увязать размер оплаты с квалификацией и результатами труда было предусмотрено введение пяти должностей научных сотрудников вместо двух. Размеры всех должностных окладов были установлены в пределах минимального и максимального уровней, дифференцированных по числу должностей. Это, по существу, явилось моделью перестройки оплаты научного труда в первые годы реформ. К ее плюсам следует отнести рост объема работ, приходящегося на одного работающего, совершенствование систем организации и управления. При дальнейшем расширении подобной практики следует учитывать некоторые нереализованные возможности данного опыта. (56, стр. 24; 33. стр. 270).

В разных отраслях высшей школы действуют различные системы премирования. Наиболее распространенными из них: премирование из фонда потребления за успешное выполнение и внедрение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; за своевременную передачу научно-технических разработок Заказчику и оказание помощи в их использовании. Кроме перечисленных общих, проанализированы некоторые специальные формы премирования, а именно: за успешное выполнение особо важных для экономики работ; за решение наиболее крупных научных проблем, создание новых технологических процессов в области прикладных и гуманитарных наук, а также новых социальных технологий и социальных инноваций;

Выделены их характеристики, заслуживающие внимания и сегодня. В условиях широких прав организации по применению тех или иных систем оплаты труда, необходимо иметь общее для всех Типовое положение о должностях (профессиях), что могло бы обеспечить определенное единство качественной их оценки и упорядочило бы разработку конкретных Положений./См. Приложение № 1/

Оказывается, что рыночные соотношения заработных плат работников недостаточно, а иногда и существенно, не согласуются с соотношениями качественной оценки. Возникает необходимость в совмещении качественных оценок с рыночными. Достигнуть этого можно на путях определенного расширения профессионального профиля работников и установления по профессиональным (должностным) разрядам широких перекрещивающихся вилок по каждой ставке (окладу). Подчёркивается необходимость коренного повышения стимулирующего значения тарифных ставок (окладов) и одновременно повременной системы оплаты труда.

Доля тарифа (оклада) может составить 80-90% заработка, и это будет иметь позитивное значение, которое показано в диссертации. Низкая доля тарифа, которая имела место в советское время и почти повсеместно поддерживается в настоящее время, не имеет ничего позитивного. Необходимо максимальное использование оплаты работников в пределах широких вилок тарифов (окладов), а также установление им значительных надбавок к ставкам (окладам). По результатам аттестации возможны: сохранение тарифных ставок (окладов) без изменения, их повышение в пределах вилки или за счет установления надбавки, снижение в пределах вилки или за ее пределами. В результате значительно изменится структура заработной платы. Эти изменения показаны в диссертации.

В диссертации, с определенной степенью условности, проанализированы различные индивидуальные и коллективные системы стимулирова

ния, построенные на связи заработной платы работников с конечными экономическими показателями работы организации, отнесены к стимулирующим поведением на основе участия работников в распределении дохода организации. За рубежом их часто называют гибкими системами участия, которые за последние десятилетия получили масштабное развитие. Очевидно, что часть заработной платы в таком случае становится «рисковой», как и сам бизнес, происходит разделение выгод, полученных усилиями всех, между работниками и организацией. Обосновывается мысль, что значительное распространение должны получить системы стимулирования, основанные на учете годовых результатов работы. Отсюда стремление всех к сотрудничеству и организационной культуре, к переходу работников от установки «Я» к установке «Мы», т.е. к организационному поведению.

Принципиально отличной формой стимулирования лояльного по отношению к фирме поведения работников является участие их в капитале акционерных обществ, определяемое числом акций. Система распределения части прибыли между работниками во второй половине 20 века была широко внедрена в жизнь организаций на основе принятия соответствующих законов, практически, во всех развитых рыночных странах. Постоянное увеличение акционирования капитала является важной тенденцией развития западных стран.

В России системы стимулирования конечных результатов работы организаций плохо развиты. Главной причиной этого являются принятые формы хозяйствования. Для того, чтобы сдвинуть с места это важное звено системы материального стимулирования, необходимы государственные меры: первый шаг - принятие закона о распределении прибыли, используя большой опыт Запада. Это позволит превратить прибыль в основной оценочный показатель финансово-хозяйственной деятельности орга

низаций; обеспечить ужесточение государственного контроля над её использованием; установить системы льгот при использовании прибыли на социальные цели, в том числе на стимулирование; определить долю прибыли, подлежащую распределению между работниками; постепенно снизить налогообложение прибыли; значительно сократить оборот наличных денег; обеспечить широкое участие работников в распределении части прибыли.

Что касается участия работников в капитале с выплатой дивидендов, то наведение порядка в формировании, учете и распределении прибыли явится серьезным толчком в развитии акционирования. Для привлечения работников в число акционеров могут быть использованы широко применяемые на Западе методы льготного и бесплатного предоставления акций. Для повышения заинтересованности акционеров необходимо: увеличение доли капитала организации, которой владеют акционеры; повышение курса акций; увеличение размеров дивидендов; установление эффективных форм их выплаты; расширение участия акционеров в управлении организацией.

Третья глава: **«Перспективы совершенствования методов достижения совместимости ценностных установок поведения персонала и организации в целом»** посвящена рассмотрению системы стимулирования работников как целостной совокупности материальных и нематериальных форм воздействия на мотивы поведения работников; показана роль и перспективы использования нематериальных форм воздействия на уровень мотивации персонала посредством реализации «социального пакета услуг»; предложены направления диагностирования, оценки и прогнозирования изменений в приоритетах позитивной мотивации персонала; сформирована перспективная мотивационная модель стимулирования организационного поведения персонала, стремящаяся к равновесной, и опи

рающаяся на модифицированную модель Портера — Лоулера: «ожидания-валентность-сопричастность»;

К сожалению, сложившийся низкий уровень жизни населения, заниженная цена рабочей силы, создают условия для широкого распространения представления, что отношения между трудом и капиталом, согласование их интересов исчерпывается количественным наращиванием уровня заработной платы. В то же время, социальные выплаты, льготы и услуги (далее социальные услуги) вот уже ряд десятилетий имеют на Западе тенденцию к быстрому развитию. Без них не может осуществляться действенное мотивирование работников на организационное поведение. В Германии, например, расходы на персонал сверх расходов на заработную плату составляют примерно 100% от заработной платы. При этом половину этих расходов составляют социальные расходы организации сверх законодательных предписаний и отраслевых тарифных соглашений. Число конкретных социальных услуг, используемых в западной практике, исчисляется несколькими десятками. Они приводятся в диссертации. Но это не означает, что все возможные услуги применяются в организации одновременно. Они используются выборочно. На малых предприятиях социальные услуги применяются ограничено.

Система стимулирования с использованием социальных услуг принципиально отличается от системы заработной платы уже тем, что услуги предоставляются без требования от работника конкретных результатов работы, в ожидании от него последующего, лояльного по отношению к организации поведения. И в этом своем качестве, являясь для работника дополнительным стимулом, они поддерживают многие важные формы организационного поведения. Организации, использующие «пакет» социальных услуг, получают определённые конкурентные преимущества и добиваются за счёт этого таких форм организационного поведения, которые

не обеспечиваются или плохо обеспечиваются с помощью одной лишь заработной платы: на какой круг работников следует распространять те или другие социальные услуги и в какой последовательности; в какой мере целесообразно выносить влияние социальных услуг за пределы организации, на семейные, культурные, транспортные и другие отношения; в какой степени социальные услуги должны уравнивать социальные издержки, которое несет материальное стимулирование результатов работы; каким образом система социальных услуг должна соотноситься с социальной и налоговой политикой государства и другие.

В диссертации рассматривается состав и сфера используемых социальных услуг в отдельных группах организаций Санкт-Петербурга и Москвы. Так, в Санкт-Петербурге наиболее встречающейся социальной услугой является обучение, на втором месте - оплата проезда в общественном транспорте, на третьем - питание в организации, на четвертом - предоставление работникам ссуд. Далее, идут достаточно редко встречающиеся услуги: медицинские, страхование, оплата отдыха и др. Материалы московских организаций убедительно показывают, как организации на основе введения социальных услуг решают возникающие у них кадровые задачи.

Эффективное функционирование всякой системы в целом возможно только при определенном сочетании ее целей с задачами входящих в нее подсистем. Объективно цели организации могут не только не совпадать, но и противоречить основным задачам отдельных подразделений или конфликтовать с целями различных категорий персонала. Именно подобные незапланированные или скрытые цели фактически управляют деятельностью трудового коллектива, что приводит на практике к совершенно иным, чем ожидалось, конечным результатам. Нормальное функционирование конкретной производственной подсистемы, допустим, цеха, участка или бригады, в рамках общей цели возможно только на основе устранения подобных скрытых или непредвиденных целей.

Поэтому социально-экономический механизм управления персоналом на том или ином объекте должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы реализацию внутренних личных целей и поведения людей в процессе труда с общими целями всей организации или фирмы,

В качестве примера в диссертации представлены методические основы оценки субъектом социально-экономических последствий персонификации системы финансирования образования — системы, внедрённой при научном сопровождении специалистов ВЦУЖ в подведомственных Правительству Москвы учебных заведениях. В этой системе подушевое дифференцированное финансирование обучения является инновационной социальной технологией поддержки образования. Успешность обучения конкретной персоны определяется состыковкой его требований /валентность ожиданий/ и фактическим положением вещей относительно качества и результатов обучающего процесса, который, безусловно, зависит от размера инвестиций /величины персонифицированного финансового норматива/.

В упрощенном формате основные *положения* модели теории "*ожидания - валентность*" - следующие: Существует определенная функциональная взаимосвязь между *силой мотивации человека* (М), с одной стороны, и *валентностью* (V) и *вероятностью* (P), возможных степеней достижения поставленной им цели, - с другой. Таким образом, сила мотивации (М) является функцией: произведения валентности (V) и вероятности достижения результата (P), субъективно оцениваемой.

Лицо, принимающее решение, выбирает тот вариант, при котором М достигает максимума:

$$M = f(V_i \times P_i), \text{ где}$$

i — различные результаты;

$$0 < P_i < 1;$$

Возникают определённые возможности модификации модели: «Портера - Лоулера». Изначально она даёт мотиваторы - ориентиры, определяет направления деятельности. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели «Портера - Лоулера», достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также осознания им своей роли в успехах фирмы. Сейчас степень удовлетворения работника - это результат взаимодействия сложного комплекса материальных, моральных, профессионально-квалификационных и социально-психологических факторов-мотиваторов, среди которых важное место отводится эффекту сопричастности к успехам и деятельности фирмы в целом.

Оценка фактического положения дел, с одной стороны, и рассмотрение задач мотивации (стимулирования), исходя из поведения организации и конкретных условий ее работы, с другой, позволяет перейти к составлению плановых моделей мотивации организационного поведения или планированию изменений мотивационных стимулирующих систем. Эти плановые изменения для обоснования и наглядности могут наноситься на модели фактической мотивации пунктирными линиями. В результате общая фактическая модель, будет постепенно приближаться к исходной, типовой равновесной модели. Что касается социальной эффективности системы стимулирования, то она имеет четыре качественные оценки: удовлетворение работника трудом - низшая, увлеченность работника своей работой, удовлетворение работника работой в организации и четвертая - высшая, в какой мере работник идентифицирует себя с организацией. Указанные оценки имеют прямое отношение к характеристикам качества трудовой жизни, и более широкого понятия - качества занятости населения.

В Заключении автор диссертации с позиции организационного поведения высказывается за новые подходы к оценке социальной и экономической эффективности системы материального и нематериального стимулирования и их составляющих, а также определению средств на ее функционирование. Автор считает необходимым проведение общей оценки затрат на систему стимулирования в целом, иначе, затрат на персонал.

По теме диссертации Мухортовым П.П. опубликованы следующие работы:

1. Мухортов П.П. Стимулирование поведения работников предприятий. \\Уровень жизни населения регионов России. - 2001. - №7. 0,4 п.л.
2. Мухортов П.П. Материальное стимулирование поведения работников предприятий. М.: ВЦУЖ, 2002. 0,6 п.л.
3. Мухортов П.П. Стимулирование поведения наемных работников через предоставление социальных выплат, льгот и услуг. \\Уровень жизни населения регионов России; М.: ВЦУЖ - 2002. - №9. 0,5 п.л.
4. Мухортов П.П. Формирование системы стимулирования поведения работников предприятий. Социально-экономическая политика: уровень жизни населения Российской Федерации. Материалы научной конференции ВЦУЖ. - М.: ВЦУЖ, 2002. 0,3 п.л..
5. Мухортов П.П. Внутрифирменные отношения персонала и потребность в стимулировании их мотивации. \\ Социально-экономическая политика: уровень жизни населения Российской Федерации: Материалы научной конференции ВЦУЖ. - М.: ВЦУЖ, 2003. 0,3 п.л.
6. Мухортов П.П., Смирнова Н.А. Стимулирование позитивной трудовой мотивации работников посредством их участия в формировании и распределении дохода организации. \\Уровень жизни населения регионов Росси. М.: ВЦУЖ, - 2004. - № 6. 0,7 п.л.

7. Мухортов П.П., Шкурко СИ Юрганизационное поведение и его стимулирование; М.: Московский государственный университет дизайна и технологий,- 2004. 7,1 ил.

Подписано к печати 23 08 04 Формат 60х90/16
Объем 1 1 1 л тираж 100 экз
Литцензия ЛР № 020397 от 03 04 1997 г. Заказ № 95
Федеральное государственное учреждение
Всероссийский центр по развитию ЖИППИ,
105043, Москва 4-я Парковая ул. 29
Тел/факс 164 - 96 64

15778