

**РЕГУЛИРОВАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИЙ ИЗМЕНЕНИЯ
УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

И. Н. Хоменко
Национальный технический университет Украины,
Киевский политехнический институт,
г. Киев, Украина

**REGULATION AND SELECTION OF STRATEGIES FOR ALTERING
THE LABOR MOTIVATION LEVEL OF HEAVY INDUSTRY PLANT PERSONNEL**

I. N. Homenko
National Technical University of Ukraine,
Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine

Summary. The paper investigates the regulation and selection strategies of changes in the level of motivation of personnel considering the life cycle of engineering enterprises. In accordance with this, from the proposed strategies are constructed "a strategic grid", that offers various directions of impact on the motivation of the staff. Proposed some mechanisms of labor motivation within each strategy, that have a standard set of tools, and which can vary depending on the qualitative and quantitative characteristics of the labor potential, the specifics of industrial activity or a particular engineering enterprise.

Key words: staff motivation; strategic measures; regulating the level motivation; life cycle of enterprise; HR management system.

Необходимость изменения существующего уровня мотивации труда возникает при несоответствии его и степени развития трудового коллектива целям и выбранной стратегии предприятия, при появлении угроз со стороны внешней среды, реорганизации, банкротстве и других кризисных ситуаций, сопровождающих хозяйственную деятельность машиностроительного предприятия.

В зависимости от выбранной комбинации инструментов управления и мотивации труда в каждом отдельном случае достигается определённый уровень мотивации труда персонала. При этом он формируется, с одной стороны, под действием сотрудников предприятия, с другой влияет – на их поведение (благодаря функционированию положительной обратной связи). Достигнутый таким образом соответствующий уровень мотивации труда при выборе соответствующей стратегии может существенно скорректировать направление развития трудового потенциала машиностроительного предприятия.

Теоретические и практические аспекты регулирования и выбора стратегий в изменении уровня мотивации труда персонала отображены в научных трудах известных учёных: М. С. Дорониной [5], Г. А. Дмитренко [2], В. М. Колпакова [2], А. М. Колота [1], Е. Г. Наумик [5], О. В. Соловьева [5], И. К. Пономаревой [3], Н. А. Тюленевой [4], Е. А. Хандий [6] и других.

Регулирование уровня мотивации труда связано с выбором мотивационного механизма и создания необходимых условий для обучения, развития, совершенствования профессиональных навыков, конструктивного взаимодействия и т. д. А в результате формируется индивидуальная модель мотивации труда персонала машиностроительного предприятия. Возможные решения при регулировании соотношения между мотивацией труда и организацией в системе управления персоналом заключаются в выборе одной из стратегий: сохранение уровня мотивационной составляющей, снижение доли мотивационной составляющей или её увеличение [6, с. 167]. Каждая из названных стратегий включает соответствующий комплекс мероприятий с использованием инструментов мотивации труда, направленных на создание условий, способствующих или ограничивающих взаимодействие и развитие персонала.

Используя указанные стратегии в регулировании уровня мотивации труда, можно существенно скорректировать направление развития трудового потенциала машиностроительного предприятия. Регулирование уровня мотивации труда персонала при выборе соответственной стратегии изложено в виде процесса на рис. 1.



Рис. 1. Блок-схема регулирования уровня мотивации труда в системе управления персоналом машиностроительных предприятий (разработано автором)

Процесс регулирования мотивации труда начинается с постановки целей и выбора стратегий машиностроительного предприятия. Следует отметить, что прохождение данного этапа не является одноразовым, а представляет собой периодически повторяющую совокупность действий.

Постановка целей осуществляется руководством предприятия. Поскольку на каждой стадии жизненного цикла предприятия осуществляется контроль, с помощью которого достигаются цели и происходит их корректировка, а с выходом на следующую стадию – формирования новых целей и выбора стратегических ориентиров – необходимым является соответствующее регулирование существующей доли мотивационной составляющей в системе управления. Следует отметить, что переход на новую стадию и цикл развития происходит через преодоление кризиса, что также требует пересмотра мотивации труда персонала. Под кризисом в данном случае понимается такое состоя-

ние машиностроительного предприятия, при котором оно без осуществления внутренних перемен не способно эффективно работать в дальнейшем.

Анализ и оценка уровня мотивации труда должна осуществляться экспертами, которыми могут выступать менеджеры различных уровней, специалисты, рабочие производственных подразделений предприятия. Обобщение полученных результатов целесообразно поручить работникам кадровых служб. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии реализуют кадровые службы и руководители разного уровня, соответственно выбор стратегий мотивации труда и вида мотивационного механизма, а затем оценка эффективности внедрения новых инструментов мотивации труда, дополняют их функциональные обязанности.

Выбор стратегии и механизма мотивации труда может производиться для приведения в соответствие уровня развития коллектива целям и стратегиям предприятия на каждой стадии его жизненного цикла. По уровню развития различают: трудовые коллективы, которые формируются, сформированы, и те которые находятся в стадии реорганизации [6, с. 173]. Жизненный цикл трудового коллектива намного короче жизненного цикла машиностроительного предприятия. По продолжительности один цикл коллектива может равняться одной стадии жизненного цикла предприятия. Увеличение или уменьшение размера трудового коллектива, ротация кадров, смена руководителя или лидера, формулирование новых целей, реализация новой стратегии приводит к нарушению структуры как формальной, так и неформальной организации. В числе прочего и к нарушению существующих горизонтальных отношений, информационных связей, а также расширяет корпоративную культуру, значит, способствует переходу коллектива на новую стадию или жизненный цикл. Кадровая политика по развитию и мотивации персонала на каждом этапе жизненного цикла предприятия влияет на качественный прирост трудового потенциала.

Принятие решения по изменению уровня мотивации труда зависит от существующего состояния и стадии жизненного цикла предприятия. Руководством машиностроительного предприятия могут быть реализованы стратегии, которые отображены на рис. 2.

Стратегия повышения уровня мотивации труда требует расширить применение в управлении инструментов мотивации труда. Стратегия сохранения уровня мотивации труда персонала предусматривает реализацию существующих методов мотивации труда и управления, в том числе инструментов в том же объёме, а стратегия уменьшения уровня мотивации труда направлена на доминирование административных методов в управлении и ограничение прав участия и свободы в принятии решений персоналом машиностроительного предприятия.

При выборе вида механизма мотивации труда следует учесть их различия. Целью первого вида механизма мотивации труда является усиление и запуск внутренних механизмов, которые противостоят влиянию внешних факторов. Среди основных инструментов есть такие, как формирование органической организационной структуры, развитие горизонтальных связей с подчинёнными, децентрализация управления, формирование организационной структуры, создание здорового социально-психологического климата, достижение высокой информированности персонала.

Уровень мотивации труда персонала	Высокий	Стратегия высокого уровня мотивации труда с акцентом на механизм третьего вида	Стратегия высокого уровня мотивации труда с использованием механизма второго вида	Стратегия среднего уровня мотивации труда с использованием механизмов второго и третьего вида	Стратегия среднего уровня мотивации труда с использованием механизма третьего вида
	Средний	Стратегия высокого уровня мотивации труда с использованием всех видов механизмов, особое внимание уделяется формированию корпоративной культуры	Стратегия среднего уровня мотивации труда с использованием механизмов первого и второго вида	Стратегия среднего уровня мотивации труда с использованием механизмов второго и третьего вида	Стратегия низкого уровня мотивации труда с использованием механизмов первого и второго вида
	Низкий	Стратегия высокого уровня мотивации труда с использованием всех видов механизмов, особое внимание уделяется формированию корпоративной культуры	Стратегия среднего уровня мотивации труда с использованием механизмов первого и второго вида, особое внимание уделяется укреплению корпоративной культуры и развитию персонала	Стратегия среднего уровня мотивации труда с использованием механизмов первого и второго вида, особое внимание уделяется развитию корпоративной культуры и обмену опытом, управлению знаниями	Стратегия низкого уровня мотивации труда с использованием механизмов первого и второго вида, внимание уделяется сбережению корпоративной культуры
		Формирование	Рост	Стабилизация	Спад
Стадии жизненного цикла машиностроительного предприятия					

Рис. 2. Матрица выбора модели мотивации труда в системе управления персоналом машиностроительных предприятий (разработано автором)

Второй вид механизма мотивации труда характеризуется увеличением или уменьшением степени неопределённости в системе: достижение консолидации позволяет увеличить степень порядка, тем самым уменьшая степень хаоса, в свою очередь, состязательность в коллективе приводит к увеличению степени неопределённости (хаоса) и снижению степени порядка. Для достижения указанной цели в распоряжении руководства находится широкий спектр методов воздействия на персонал [5, с. 109; 6, с. 30; 7, с. 87]:

- 1) участие наёмных работников в управлении предприятием путём заключения коллективных договоров и соглашений;
- 2) участие работников в распределении результатов хозяйственной деятельности фирмы;
- 3) внедрение гибких систем оплаты труда;
- 4) разработка комбинированной системы стимулирования, предусматривающая поощрение как индивидуальных, так и коллективных результатов;
- 5) самоуправление, в том числе предоставление подразделениям экономических прав и прав выбора;
- 6) участие коллектива в разработке стратегических и оперативных планов;
- 7) участие коллектива в определении требований к кандидатам и отборе кандидатур, а также предоставление права бригадам участвовать в их формировании, внедрение «круговой оценки» (метод перекрёстной социометрической оценки персонала).

Запуск механизма мотивации труда третьего вида имеет цель прогрессивного развития системы. Для этого необходимо постоянно повышать квалификацию персонала, реализовать концепцию «гибкого работника», планировать карьеру персонала и т. д.

Каждая стратегия отличается от другой механизмами мотивации труда, уровнем затрат на развитие персонала, соотношением в управлении экономических или административных методов мотивации труда и степенью реализации инструментов мотивации труда. Реализация стратегии высокого уровня мотивации труда заключается в применении большинства инструментов мотивации труда в пределах каждой функции управления. Стратегия среднего уровня – в выборочном использовании соответствующих инструментов, а стратегия низкого уровня мотивации труда – в ограниченном.

В каждом из указанных выше случаев при реализации стратегии, необходимо учитывать причины и особенности появления кризиса, который будут определять уровень и направление регулирования мотивации труда. Согласно исследованиям Л. Гринера, следует выделить четыре кризиса в зависимости от стадии жизненного цикла организации: кризис лидерства, автономии, контроля, бюрократизма [8]. По нашему мнению, указанные кризисы соответствуют не столько стадиям жизненного цикла организации, сколько разным стилям и подходам к управлению. Преимуществом данной модели является то, что она даёт представление о направлениях выхода из каждого кризиса, вызванного истощением потенциала того или иного стиля.

Первым кризисом, с которым может встретиться молодая организация и её трудовой коллектив, как отмечает учёный [8], является кризис лидерства. Выйти из данного кризиса можно путём директивного управления, т. е. снижения уровня мотивации труда. Высокий уровень мотивации труда на стадии становления предприятия при поддержке сильного лидера является необходимым для обеспечения развития в период большого хаоса при формировании всех процессов взаимодействия персонала. Но для достижения стабильного роста необходима новая команда профессионалов, которые требуют более чёткой организации их деятельности и наличия умеренной части дезорганизации в управлении для стимула роста и развития.

Преодоление кризиса автономии заключается в распространении практики делегирования полномочий, то есть при увеличении уровня мотивации труда по сравнению с предыдущей стадией благодаря отдельным инструментам мотивации труда. Данная стадия регулирования мотивации труда направлена на достижение среднего уровня.

Делегирование полномочий, предоставление более высокой степени свободы персонала может привести к снижению управляемости, результатом чего является появление кризиса контроля. Данный кризис рекомендуется ликвидировать путём координации деятельности, внедрение жёстких структур управления, а соответственно существенного снижения мотивационной составляющей в управлении. Следствием таких действий является стабилизация производственной ситуации и ограничение возможностей развития персонала и организации в целом. Пережить последний кризис предприятие способно с помощью сильного института социального партнёрства и благодаря сотрудничеству с постоянными партнёрами-предприятиями, которые предложат поддержку в нестабильные времена.

Выводы. Предложенный подход позволяет выбрать в зависимости от достигнутого уровня развития машиностроительного предприятия и трудового коллектива дальнейшее направление роста путём реализации различных стратегий мотивации труда. Общим результатом исследований и приведённых разработок является изменение взгляда на установление соотношения организационной и мотивационной составляющей в системе управления персоналом со случайного неуправляемого явления на такое, которое подчиняется целям предприятия и подлежит регулированию.

Научной новизной полученных результатов является усовершенствование методического подхода к выбору стратегий в изменении уровня мотивации труда персонала, учитывая жизненный цикл машиностроительного предприятия. Практическим значением исследования является то, что при нарушении существующего взаимодействия между коллегами, при появлении деструктивных конфликтных ситуаций и снижении показателей эффективности руководству нужно пересмотреть методы и инструменты мотивационного воздействия на коллектив машиностроительного предприятия.

Библиографический список

1. Колот А. М. Мотивация персонала : посібник. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
2. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп.. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.
3. Пономарева И. К. Механизмы развития стратегической системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. – Пенза, 2010. – 24 с.
4. Тюленева Н. А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / ГОУ ВПО «Томский государственный университет» – Томск, 2009. – 47 с.
5. Управление мотивацией : научное издание / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик, О. В. Соловьев. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.
6. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
7. Хоменко І. М. (Грінько І. М.) Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Вип. 4 (1). – Дніпропетровськ : ДП «Видавництво ДНУ», 2010. – Т. 18. – С. 86–92.
8. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. – 1972.

© И. Н. Хоменко

УДК 811.133.1(075.8)

ПОВСЕДНЕВНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ: РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ (ПО РАБОЧИМ МАТЕРИАЛАМ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРЕССЕ)

З. Н. Афинская
Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова,
факультет иностранных языков и регионоведения,
г. Москва, Россия

DAILY LIFE IN THE ENTERPRISE: HUMAN RESOURCES (BASED ON COMPANIES' WORKING MATERIALS AND THE PRESS)

Z. N. Afinskaya
Moscow State University named after M. V. Lomonosov,
Faculty of Foreign Languages and Area Studies,
Moscow, Russia

Summary. The article is devoted to one aspect of the problem of modern civilization – everyday life of a company, in which the human factor plays an important role.

Key words: recruitment, interviewing, continuing education, stress, social policy.

Исследование отдельных аспектов заданной тематики предлагается в виде учебного пособия для социологов, экономистов, культурологов, регионоведов, изучающих культуру повседневности в сопоставительном аспекте. Сопоставительные исследования французского и русского языков позволяют изучить терминологию и обороты речи, необходимые для выражения личностных ситуаций на производстве, а также увидеть специфику франкофонных методов управления человеческими ресурсами.

Внимание к речевым характеристикам разных социальных категорий, в трудовом общении, в обыденной обстановке имело большую традицию в советском языкознании. Один из основоположников исследований социальной функции речи В. Н. Волошинов писал: «Каждая эпоха и каждая социальная группа имеет свой репертуар речевых форм жизненного идеологического общения» [2, с. 27]. «Жёсткая» стратификация языка на основе социального фактора во многом преодолена в современном языкознании, но сама идея отражения в языке идеологического содержания дала толчок развитию в XX веке социолингвистики, прагмалингвистики, лингвокультурологии и других направлений, изучающих личность и её речевое поведение во всех сферах жизни. И одной из актуальных тематик стало изучение обыденной речи в обыденной жизни.