

На правах рукописи



003466929

ФАН ЛЕМИН

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КИТАЯ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук**

16 АПР 2009

Москва – 2009

Диссертация выполнена на кафедре «Социологии, психологии и педагогики»
ГОУ ВПО МГТУ «СТАНКИН».

Научный руководитель: Доктор философских наук, профессор
Кириллова Е. А.

Официальные оппоненты: Доктор социологических наук, профессор
Шарков Ф. И.
Кандидат философских наук, доцент
Князева Л. В.

Ведущая организация: **Московский государственный
университет им. М. В. Ломоносова**

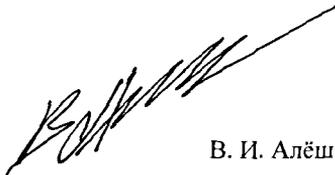
Защита состоится 22» Апреля 2009 года в 12 часов на заседании
Диссертационного совета Д 212.142.05 в ГОУ ВПО Московском государственном
технологическом университете «СТАНКИН» по адресу: 127055, г. Москва,
Вадковский пер., дом 3А.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ГОУ ВПО
Московского государственного технологического университета «СТАНКИН».

Текст автореферат опубликован на сайте ГОУ ВПО МГТУ «СТАНКИН»
<http://www.stankin.ru/sciense/kandidis.html> «19» Марта 2009 года.

Автореферат разослан 20» Марта 2009 года.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д 212.142.05
кандидат философских наук, профессор



В. И. Алёшин.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями различных форм собственности встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все стороны деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности организации. Одна из главных задач для организаций - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

В современной социологии управления проблеме мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Здесь важно понять, что каждый исследователь предлагает свой собственный подход к проблеме мотивации.

В настоящее время разработано и апробируется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей, авторы которых хорошо известны специалистам, исследующим данную проблему. Они объективно доказали необходимость применения той или иной модели как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ПРОБЛЕМЫ

В настоящее время разработано и апробируется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей, авторы которых хорошо известны специалистам, исследующим данную проблему. Они объективно доказали необходимость применения той или иной модели как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Различные аспекты мотивации труда освещены в современной социальной и экономической литературе. Психологические и социальные аспекты отражены в работах Л.С. Выготского, В.А. Леванкова, В.К. Потемкина, А. Г. Здравомыслова, М. И. Воейкова, Л. И. Анцыферовой, С. В. Шекшни, О.С. Ви-

ханского, В.Н. Чернышева, А.П. Двинина, А. Маслоу, В. Врума, Р. Лайкерта, Л. Хьелла, Д. Зиглера, и других авторов.

Вопросы организации оплаты и стимулирования труда нашли отражение в работах О.С. Виханского, А.И. Наумова, А.П. Градова, Н.А. Волгина, Николаева С.А., Ю.П. Алексеева, В.В. Глухова, Б.М. Генкина, Ю.А. Соколова, В.Р. Огорокова и других авторов.

Теории мотивации делятся на две группы: процессуальные теории мотивации и теории удовлетворения потребностей (содержательные теории).

Содержательные теории мотивации в первую очередь строятся на исследовании потребностей, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При создании основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Мотивационный процесс рассматривается в диссертации как комплекс системных и непрерывных действий организации по выработке основных решающих элементов побуждения и стимулирования персонала, направленный на повышение эффективности деятельности организации.

Данный процесс неразрывно связан с организационным и управленческим процессами в организации трудовой деятельности и оказывает существенное влияние на всю систему управления.

Некоторые вопросы теории и практики управления человеческими ресурсами, изложенные в исследованиях и научных разработках российских ученых: И.А. Баткаевой, И.Д. Папанова, Г.В. Шнееровой, В.В. Травина, Л.В. Фаткина, Ю.Г. Одегова и зарубежных авторов: М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, М. Вудкока, Д. Френсиса, Г. Дж. Болта, Дж. Иванцевича, А.А. Лобанова, А. Хоскинга, Д.С. Синка и др., также послужили теоретической и методологической основой исследования.

Вместе с тем любая мотивационная модель имеет не только положительные моменты мотивационного воздействия на человека и результаты его труда, но и немало мотивационных факторов, которые не оказывают существенного воздействия на поведение личности в процессе трудовой деятельности. И это вполне естественное явление, так как, в сущности, не существует идеальной модели, учитывающей параметры деятельности и потребности человека.

Исследования в области мотивации труда, проведенные российскими и зарубежными авторами, помимо широкого эмпирического обобщения дают и методологические посылки, которые могут быть эффективно применены в качестве базы методологического и эмпирического исследования мотивационного процесса трудовой деятельности.

Однако современные научные представления о мотивационном воздействии на персонал позволяют говорить о необходимости более широкого рассмотрения мотивационного аспекта применительно к развитию управления в современной организации. В тоже время все изложенное позволяет сделать вывод о том, что комплексный анализ мотивационного процесса пока не осуществлен и этим во многом объясняется актуальность нашего исследования.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основная цель исследования – создание модели эффективного управления и анализ мотивационного процесса на разных уровнях и этапах управления организацией.

Поставленная цель определяет комплекс задач, подлежащих исследованию:

- рассмотреть теоретико-методологическое положение мотивации в системе управления организацией;
- выяснить роль мотивации и мотивационных механизмов в управлении;
- определить тенденции трансформации мотивационного процесса в организации;
- описать принципы формирования и развития мотивационной деятельности организации проанализировать влияние мотивационного процесса и компенсационных пакетов на эффективность управления в организации;
- выделить и подтвердить эмпирическим материалом особенности управления мотивационным процессом в инновационной организации.

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступает управленческая деятельность в современной организации, выработка и внедрение современных принципов социального управления, являющихся средствами и способами преодоления, разрешения организационных и мотивационных проблем и получения максимально значимых результатов при ограниченных ресурсах.

Предметом исследования являются сущность, формы, функции мотивационного процесса, а также способы его влияния на управление и основные сферы жизнедеятельности в современной организации.

ОСНОВНАЯ ГИПОТЕЗА

Мотивационный процесс в условиях современной организации является комплексным и определяющим фактором повышения эффективности управления организацией в силу следующих обстоятельств:

- включение в мотивационный процесс механизмов организационной саморегуляции;
- внешней и внутренней динамики организации;

- влияния различных мотивационных факторов на организационные цели складывания концепции мотивационного процесса.

НАУЧНАЯ НОВИЗНА И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научная новизна работы заключается в реализации следующего опыта:

- рассмотрена мотивация и выяснена ее роль и роль мотивационных механизмов в управлении;
- определены тенденции трансформации мотивационного процесса в организации;
- изучен мотивационный процесс и выделены его особенности в управлении организацией;
- описаны принципы формирования и развития мотивационной деятельности организации;
- проанализировано влияние мотивационного процесса и компенсационных пакетов на эффективность управления в организации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РАБОТЫ

Практическая значимость результатов исследования заключается:

- в определении взаимосвязи мотивации персонала с раскрытием его творческого потенциала и достижения целей организации;
- в разработке методического обеспечения процесса мотивации в организации;
- в возможности применения идей и выводов работы в практике управления человеческими ресурсами в современных организациях различного типа;
- в возможности использования положений работы системе социологического, экономического и бизнес образования, в процессе дальнейшей научно-исследовательской деятельности.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Диссертационное исследование базируется на фундаментальных классических и современных теоретических положениях социологии, теории социального управления, общих теорий систем и менеджмента.

В работе использовался комплекс научно-исследовательских методов и методик, включающий в себя общелогические методы: анализ, сравнение, обобщение, синтез; общенаучные методы: анализ литературных источников, изучение и обобщение опыта, метод системного подхода, контент-анализ документов, структурно-функциональный метод; социологические методы: методики первичного сбора информации, метод социологического опроса, вторичный анализ прикладных социологических исследований.

Эмпирическую базу исследования составили результаты зарубежных и российских социально-управленческих исследований в области мотивации и стимулирования организации оплаты труда, а также статистические материалы по исследуемой проблематике.

АПРОБАЦИЯ РАБОТЫ

Разработанная мотивационная модель управления, её элементы использовались на китайских предприятиях «Хайэр». Это позволило им повысить эффективность работы, трудовую активность сотрудников, снизить потери, связанные с текучестью кадров.

По теме диссертационного исследования опубликованы 9 печатных работ общим объемом 2,94 п.л.

СТРУКТУРА РАБОТЫ

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность выбора темы диссертационного исследования, характеризуется состояние изученности данной проблемы в современной науке, формулируются объект, предмет, цели и задачи исследования, определяются методологическая, теоретическая и эмпирическая база диссертационной работы, ее научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Мотивация и ее роль в управлении организацией» раскрываются теоретические положения работы, определяются и анализируются

основные понятия исследования: мотивация, внутренняя и внешняя мотивация, мотивы, стимулы, потребности, целевая направленность, стимулирование, мотивационные факторы, мотивационный механизм и структура, мотивационный процесс, а также определяется место и роль мотивации в современной организации.

В первом параграфе первой главы рассматривается генезис взглядов на мотивацию, обосновывается значимость исследования мотивации, ее структуры и мотивационного механизма.

Индивидуальная деятельность людей, работающих в организации, составляет основу деятельности организации в целом. Именно поэтому понимание поведения личности весьма важно для эффективного управления организацией. По мнению большинства исследователей, путь к наиболее эффективному управлению человека лежит через понимание его мотивации.

Теории мотивации стремятся объяснить и предопределить, каким образом можно пробудить заинтересованность в труде, повысить или снизить ее.

Несмотря на очевидную значимость мотивации, ее трудно определить и анализировать. Среди специалистов по управлению нет единого подхода к определению мотивации. Это говорит, прежде всего, о широкомасштабности проблемы, о различных подходах к ее решению. Одни теоретики подчеркивают аспект целевой направленности мотивации, другие говорят о том, что мотивация затрагивает лишь область, с которой начинается данное направление деятельности, его силу, его устойчивость, направленность и прекращение.

Мотивация в современной отечественной литературе понимается с одной стороны как процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов, и с другой стороны, как воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Организации рассматривают мотивацию как набор приемов и инструментов, которые руководитель использует для направления внутренних движущих сил (мотивов) персонала на достижение установленных целей.

Тщательное изучение различных взглядов приводит к следующим выводам о мотивации: у различных теоретиков небольшие различия во взглядах на фактор мотивации; мотивация относится к поведению и результативности; в мотивацию включается целевая направленность; мотивация - результат событий и процессов, которые являются по отношению к индивиду как внутренними, так и внешними.

Содержание этого параграфа включает исследование мотивационной структуры. Весь комплекс динамически изменяющихся мотивов, в большей или меньшей степени определяющих поведение человека в конкретных и типичных ситуациях, возможно, определить как мотивационную структуру личности. Изменчивость этой структуры обусловлена изменениями внешних условий (уровня жизни, политической ситуации, социокультурного фона) и трансформацией рангов значимости отдельных структурообразующих элементов в пределах одной сферы деятельности субъекта. Следует отметить, что в течение своей деятельности, как и в течение жизни человека, происходит постоянная переоценка потребностей, что находит свое отражение в изменении значимости отдельных потребностей в определенный конкретный момент времени.

Во втором параграфе первой главы анализируются существующие теоретические и методологические подходы к проблеме мотивации, демонстрируется многообразие и альтернативность существующих концепций.

Существующее разнообразие мнений относительно природы трудовой мотивации и в интерпретации понятий: стимул, мотив, потребность, мотивация, стимулирование и некоторых других потребовало уточнения теоретических представлений о природе, процессе и структуре современной мотивации труда и определению ключевых для исследования понятий.

Первые исследования мотивации, положенные Хоторнским экспериментом под руководством Э.Мэйо, заложили начало в развитии теории "человеческих отношений", рассматривающей создание такого климата в организации, который стимулировал бы развитие "человеческих отношений". Задача руководителей в данном случае состоит в изучении этих отношений и управлении

людьми, базируясь на полученных знаниях. Идеи об индивидуальных различиях в мотивах деятельности индивидов привели к возникновению теорий, фокусирующихся на анализе внутренних качеств человека, побуждающих его к активной деятельности. Таким образом, содержательные теории мотивации или теории удовлетворенности работой концентрируют внимание на том, что побуждает действовать и стимулирует деятельность. Следует отметить, что в основе многих современных зарубежных концепций мотивации лежат потребности. Однако, само определение категории «потребность» и ее значимость в формировании мотива к труду не являются аксиоматичными, в связи с чем, в рамках данного параграфа рассматриваются и полярные и пересекающиеся точки зрения.

В данном параграфе отмечается: несмотря на то, что часто потребности и цели конкретного индивида узнать невозможно, тем не менее, сам мотивационный процесс может быть осознан и управляем. Теория ожиданий Врума положила начало процессуальным теориям мотивации, которые анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям, поведение человека является функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Содержание данного параграфа показывает эволюционное развитие теорий мотивации. Несмотря на их расхождение по ряду вопросов, вместе с тем они не являются взаимоисключающими. Обобщающий анализ наиболее известных концепций мотивации труда позволяет в теоретическом плане сравнить их актуальный статус в нынешних условиях, в практическом - обосновать возможность применения основных подходов и постулатов концепций.

В третьем параграфе первой главы выявляются преимущества и недостатки мотивационных моделей, действующих в управлении.

Ошибочно полагать, что приведенные во втором параграфе первой главы мотивационные модели безупречны и их нельзя подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах.

Так, Дж. О'Шонесси со ссылкой на А. Портера приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу имеет некоторые недостатки.

В данном параграфе отмечается, что категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Невозможно безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовали широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и среди руководящих работников и что у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Критический взгляд Дж. О'Шонесси и Л. Портера на мотивационную модель Маслоу касается лишь теоретических и методологических аспектов в отрыве от производственного процесса и поведения человека в процессе труда.

Зачем, например, люди должны, работая на производстве, жертвовать своей жизнью ради выполнения своего долга. В таких условиях человек часто оказывается под воздействием или несовершенства технологического процесса, или недостаточного внимания со стороны руководителя предприятия, стремящегося к экономии затрат на создание комфортных условий и ставящего работника в экстремальные условия.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Макклеланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклеланд использует так называемую проективную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка для создания данной модели заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклеланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах,

можно сгруппировать так, что они составят три категории человеческих мотивов. Это потребности в аффилиации (стремление к принадлежности), во власти, в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории "мотивационно-гигиенической" и базируется на результатах исследования, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека к труду. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, "что людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и осуществить психологический рост".

Противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизнеспособность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Во второй главе «Мотивационный процесс в управлении организацией» рассматривается сущность, составляющие, условия формирования и особенности мотивационного процесса, анализируются возможные способы целенаправленного воздействия на систему управления в организации, а также выявляются особенности мотивационного процесса в инновационной организации.

В первом параграфе второй главы раскрываются основные проблемы, связанные с формированием и развитием мотивационной деятельности в организации.

Сотрудники в организации объединены в различные коллективы (структурные подразделения, проектные группы под конкретную цель и т.д.). Для получения общего результата коллективной деятельности необходимо осуществлять взаимодействие между работниками, заключающееся в коммуникации между ними, и дальнейшую интеграцию результатов выполнения функций в единый общий результат. Успешность коммуникации и интеграции результата существенно зависит от поведения членов коллектива.

В свою очередь, в значительной степени поведение человека зависит от его личностных особенностей, обобщенно называемых характером. Характер определяет предрасположенность работника к выполнению определенных видов деятельности, что также должно учитываться при распределении должностных обязанностей. Характер и интересы субъекта определяют его отношение к тем или иным событиям и, тем самым, определяют его реакцию (ответное поведение) на них. Таким образом, порождая определенные события, можно вызвать необходимую ответную реакцию, то есть формировать поведение человека в группе. Поскольку две составляющие части, определяющие поведение человека - характер и интересы - разнообразны, мотивационная деятельность должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него. Это определяет постановку задачи - исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую мотивационную деятельность, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности организации. Следует отметить, что цели также являются важнейшим элементом мотивации персонала, их значение нельзя переоценить и для других базовых функций управления: организации, контроля и, безусловно, планирования. Цели необходимо периодически актуализировать и приводить в соответствие с новой реальностью.

Во втором параграфе второй главы описывается теоретические основы стимулирования персонала.

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми на психологические характеристики деятельности

человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теории "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаются выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности. Содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации являются молодыми теориями, они также признают мотивирующую роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Так, теория МакКлелланда дополнительно к потребностям определенной классификацией Маслоу вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на а) гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой) и б) мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов.

В третьем параграфе второй главы анализируются особенности управления мотивационным процессом и способы мотивации персонала.

В этом параграфе проанализированы возможные причины пассивности работников, а также рассмотрены несколько эффективных методов, с помощью которых можно вызвать энтузиазм и сотрудничество рабочих:

Причины пассивности работника.

Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей.

1. Причины пассивности работника. Согласно "Теории Y" любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том,

чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе таких, как степень личной ответственности, отношения с начальником и т.д. у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство в выполнение работы со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения по службе.

В четвертом параграфе второй главы рассматриваются методы улучшения параметров работы.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

В данном параграфе приведены возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к созданию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны, такие как:

1. Увеличение разнообразия умений и навыков.

Важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

2. Повышение целостности работы.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо также иметь в виду то, что добавление рабочих операций низшего уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

3. Повышение важности работы.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

4. Увеличение автономии.

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня сложности. Передача некоторых управленческих функций низшего уровня подчиненным несет двойной эффект, а концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня одновременно оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низшего уровня подчиненным может рассматриваться как большее доверие при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию, и в какой момент принять решение.

5. Экономическая мотивация.

Согласно посылкам “Теории X” люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера в случае применения экономической мотивации заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не простая, так как в каждой фирме складывается своя индивидуальная ситуация и, следовательно, премиальная система должна разрабатываться применительно к каждому конкретному случаю. Она зависит также от специализации персонала.

В пятом параграфе второй главы рассмотрены методы стимулирования персонала.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Методы мотивации делятся на:

- организационно-распорядительные (организационно-административные);
- экономические и социально-психологические.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

В шестом параграфе второй главы рассматриваются вопросы, связанные с мотивацией в системе повышения квалификации управленческих работников.

Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников преимущественно базируется на теории ожидания, которая предполагает наличие определенной цели у работника, решившего повысить свою квалификацию, и указывает пути достижения этой цели. При этом работник будет осознавать, что чем выше будет его квалификация, тем быстрее будет осуществляться его профессиональный должностной рост и усиливаться связанная с этим мотивация труда.

Любая модель мотивации вообще и в системе повышения квалификации, в частности, включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости и учитывает затраты дополнительных усилий (умственных, физических), полученные результаты, уровень вознаграждения и степень удовлетворенности трудом. В свою очередь, удовлетворение - это результат воздействия внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Насколько справедливо вознаграждение по результатам повышения квалификации, настолько управленческий работник будет стремиться к ее повышению.

Актуальность данной проблемы определяет тот факт, что в условиях перехода к рыночным отношениям особенно обострилась ситуация в области повышения квалификации и переподготовки персонала, так как рыночные отношения выдвинули принципиально новые требования не только к руководителям предприятий, но и к инженерно-управленческим работникам. Возросла в несколько раз потребность в переподготовке кадров при одновременном снижении уровня материально-технической базы вследствие отсутствия финансовых средств как в масштабе государства, так и у предприятий.

В третьей главе «Особенности системы мотивации предприятий Китая» исследованы системы стимулирования персонала на основе проведенного исследования системы стимулирования персонала корпорации «Хайэр». Из вышеуказанного исследования можно сделать вывод, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала на корпорации «Хайэр»:

- развитие системы управления деловой карьерой;
- применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- развитие системы мотивации в виде акционирования сотрудников корпорации «Хайэр»;
- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В первом параграфе третьей главы описана общая характеристика деятельности корпорации «Хайер».

Корпорация «Хайэр» (Haier) - это крупное предприятие КНР, созданное в 1984г. на базе завода по производству холодильных установок г. Циндао с использованием оборудования германской компании по производству холодильных установок «Либхерр» (Liebherr). Благодаря технической реконструкции завода, искусному управлению, оптимальной экономичной эксплуатации, а также глобализации своей деятельности и приобретению, контрольных пакетов акций других компаний, корпорация «Хайэр» из небольшого убыточного коллективного предприятия с оборотом 1 470 000 юаней, быстро превратился в ведущее предприятие по производству бытовой электротехники КНР. В настоящее время корпорация занимает четвертое место в мире по производству бытовой электротехники и является самым известным товарным знаком в КНР. В нее входят более 240 компаний, а также проектно-конструкторские центры, производственные предприятия и торговые компании, расположенные более чем в 30 странах мира. Общее количество ее сотрудников превышает 50 000 человек. За короткое время предприятие «Хайэр» стало крупной международной корпорацией: в 2006г. объем её продаж во всем мире составил 107,5 млрд. юаней.

В настоящее время, опираясь на передовую технику и большие объемы продаж, корпорация «Хайэр» из организатора производства холодильной техники на базе иностранной технологии, превратилась в создателя собственных предприятий в США, Японии, странах Центральной Азии, Юго-Восточной Азии, в Европе и др. регионах мира, и совершила исторический прорыв, став экспортером бытовой электротехники в развитые страны Европы.

Во втором параграфе третьей главы рассмотрена организация стимулирования персонала ОАО «Хайэр».

Основной акцент в системе управления персоналом сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Положением об оплате труда работников ОАО "Хайэр", утверждаемым приказом Генерального директора, в котором закреплены основные правила оплаты труда и премирования, комби-

нат самостоятельно устанавливает виды и системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Комбинат ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, извещает о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников комбината определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности комбината и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжениям начальников цехов. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора комбината, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения - премия за данный период не начисляется.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности на предприятии. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

В третьем параграфе третьей главы описано стратегическое управление человеческими ресурсами в корпорации «Хайэр».

В процессе реализации нововведений корпорация «Хайэр» разработала практическую модель управления «ОЕС», модель управления «Рыночная цепь», а также модель развития «Единство человека и цели», которые вызвали большой интерес в мире международного менеджмента. В настоящее время эти модели уже стали объектом исследований Гарвардского университета, Южно-Калифорнийского университета (США), Международного института менеджмента IMD (Швейцария), Европейского института менеджмента (Франция), Университета г. Кобе (Япония) и других коммерческих институтов. Модель «Рыночная цепь» корпорации «Хайэр» была принята в Архив Европейского Союза. Модель развития «Единство человека и цели» корпорации «Хайэр» считается новым вкладом в решение существующих во всех странах проблем скопления товарных запасов на складе и задержки сроков их реализации и была признана мировым менеджментом в качестве модели управления «коммерческим пульсом всего мира».

В современном стремительном развитии китайской экономики китайские предприятия в системе имущественных прав поддерживают своих сотрудников, отстаивают права и интересы сотрудников и руководства, своего человеческого капитала; справедливо и беспристрастно осуществляют реализацию соответствующих мотивационных планов, поддерживают активность сотрудников и руководства предприятия, помогают предприятию в рыночной конкурентной борьбе удержаться на твердой почве. Предприятия добавляют в систему управления человеческими ресурсами «активность и инициативу» и включают ее в стратегию предприятия и т. д. Все это приведет к тому, что в будущем стратегическое управление человеческими ресурсами корпорации «Хайэр» поможет ей достойно подготовиться к встрече с новыми проблемами, новыми вызовами и новыми задачами.

В четвертом параграфе третьей главы рассмотрена система мотивации труда в корпорации «Хайэр».

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в сво-

ей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и определенным образом связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Парадоксален, тот факт, что подобное действие оказывает и материальное вознаграждение. Если человек все время получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку и перестает действовать.

Материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, только в материальном вознаграждении видят мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать как стимул только тогда, когда оно будет постоянно увеличиваться.

Высшее руководство и простые сотрудники, которые вносят значительный вклад в работу корпорации, получают в форме поощрения акции корпорации «Хайэр», однако сегодня для поддержания их внутренней мотивации этого уже недостаточно. Для перспектив долгосрочного развития корпорации требуются дополнительные стимулы. Действуют специальные предложения по развитию мотивации акционеров для устранения существующего долгое время разделения между интересами руководства компании и акционеров. Необходимо объединить интересы руководства, корпорации и акционеров в единое целое, тем самым добиться эффективного снижения управленческих расходов, устранения имеющего важное значение пассивного отношения руководства к интересам акционеров. После создания дополнительной мотивации в виде пре-

доставления акций руководству предприятий удалось добиться повышения долгосрочной активности работников в корпорации, увеличения количества изобретений, а в ее рыночной деятельности также появились заметные улучшения качества и увеличение производительности труда. В стимуляции мотивации акционеров компании «Хайэр» ее сотрудники считают, что достижением корпорации является значительное увеличение эффективности в области менеджмента корпорации, особенно по сравнению с компаниями-конкурентами. Экономическая эффективность менеджмента компании очень часто выступает в качестве основной движущей силы раскрытия талантов сотрудников. По этим причинам мотивация акционеров способна не только успешно стимулировать менеджмент к повышению экономической эффективности, но и повысить интерес акционеров к действиям и отчетам менеджеров, а также к усилиям менеджмента по увеличению доходов акционеров.

В пятом параграфе третьей главы указаны некоторые проблемы стимулирования высокопроизводительного труда в корпорации «Хайэр».

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников в корпорации «Хайэр» также являются следующие факторы:

В основном стимулировании, то есть при определении размера премиальных, не уделяется внимание времени дополнительно отработанному персоналом, что значительно снижает заинтересованность и производительность труда.

В некоторых случаях используется повременная оплата труда при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия. В эти периоды коллектив комбината не может обеспечить выпуск продукции в нужном объеме, так как руководству не удается привлечь сотрудни-

ков к сверхурочной работе на добровольных началах, а поиск новых сотрудников для работы на временной основе не представляется рациональным. Соответственно на предприятии не осуществляется максимального запуска возможных производственных мощностей. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления в сложившейся экономической ситуации должно стать прежде всего увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования с помощью административных, экономических и социально-психологических методов управления.

В заключении диссертации представлены основные выводы, подведены итоги проведенного исследования, а также рекомендации.

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности.

Важнейшая цель управления персоналом - использование личностного потенциала каждого работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли субъекта производственной деятельности.

Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты труда и достаточно высокий жизненный уровень работника и членов его семьи. Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убе-

ждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней, отражены в следующих положениях.

1. На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

2. На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

3. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

4. Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

5. Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

6. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без при-

знания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

8. Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Основные положения и результаты исследования отражены в публикациях:

– в рецензируемых журналах, утвержденных ВАК МО и науки РФ для публикации основных результатов диссертационных исследований:

1. Фан Лемин, Мотивация персонала в управленческой деятельности Китая // М. – Социология власти – 2009.- № 1. С. 225 – 231. 0.56 п.л.

– в других изданиях:

2. Фан Лемин, Чжан Юйтин. Рыночная цепь в корпорации «Хайэр» // М. – Экономика и финансы – 2007.- № 14. С. 62 - 63 ISSN 1729-3642. 0.19 п.л.
3. Фан Лемин, Чжан Юйтин. Мотивация в виде акционирования сотрудников корпорации «Хайэр» // М. – Вопросы гуманитарных наук – 2008.- № 1. С. 42 -43 ISSN 1684-2618. 0.25 п.л.
4. Фан Лемин, Единство человека и цели // М. – Современные гуманитарные исследования – 2008.- № 1. С. 54 - 55 ISSN 1012-9103. 0.25 п.л.
5. Фан Лемин. Мотивация труда на Корпорации «Хайэр» // М. – Федерация – 2008 -№ 1. С. 53 - 56 ISSN 1813-9000. 0.38 п.л.
6. Чжан Юйтин, Фан Лемин. Трудоустройство китайских выпускников вузов. // М. – Федерация – 2007 -№ 10. С. 65 - 67 ISSN 1813-9000. 0.25 п.л.
7. Чжан Юйтин, Фан Лемин. Текущая ситуация рынка труда в Китае. // М. – Экономика и финансы – 2007.- № 13. С. 88 -89 ISSN 1729-3642. 0.25 п.л.

8. Фан Лемин. Управление человеческими ресурсами с разными культурами в корпорации «Хайэр». // М. – Современные гуманитарные исследования – 2008.- № 6. С75-76 ISSN 1012-9103. 0.25 п.л.
9. Фан Лемин. Все люди – талантливые кадры, а лошадиные скачки – не то же самое, что отбор лошадей. М. – Федерация – 2009 -№ 1. С. 38 - 41 ISSN 1813-9000. 0.44 п.л.

Фан Лемин

Подписано в печать 16.03.2009

Формат 60x90¹/₁₆

Бумага 80 гр/м²

Гарнитура Times

Объем 1,75 п.л.

Тираж 100 экз.

Заказ№76

Отпечатано в «ИПД Триальфа»,
103305, Москва, Зеленоград, проезд 4807, д.1., стр.1