

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ – ПУТЬ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Авторы: д.т.н. конф. унив. Юрий ГУБЕР, мастер ст. преподаватель Наталья ШЕСТЕНКО-ДЯЧЕК

Universitatea Tehnică a Moldovei

Аннотация: *Повышение качества управления предприятиями характеризуется двойственным подходом. Труд на каждом рабочем месте должен быть одновременно не только правильно организован, но и хорошо мотивирован. При значительном числе принципов и методов мотивации работников свести проблему мотивации труда к одному решению для всех ситуаций не удается.*

Ключевые слова: *управление, качество, производительность, эффективность, менталитет, мотивация, организационно-технические средства, неопределенность.*

Ключевой причиной практически всех проблем и бед стран бывшего СССР является низкое качество управление. Менеджмент как научная дисциплина зародился в США в начале XX века. В течение всего столетия на Западе происходило его развитие. Опираясь на науку управления, западные компании сделали мощный рывок в повышении эффективности и качество управления, а значит, в повышении производительности труда, прибыльности, стоимости предприятий, в многократном повышении темпов роста капитала. До 60-х годов XX века американский менеджмент считался эталоном управления. Но во второй половине века на арену управления уверенно вышла Япония чьи корпорации были на голову выше в вопросах производительности и качества труда.

Японцы при решении организационных задач использовали те же самые принципы и методы, что и американцы, но их основное преимущество было связано с рациональным управлением человеческим ресурсом, основанным на особенностях национального менталитета. Менеджмент, как наука, оказался неспособным обобщить и освоить этот опыт и разработать

необходимую для практики методологию его применения. Управление людьми в организациях продолжалось строиться не на знаниях, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителей. Путь к упрощению процесса управления персоналом, а значит к наивысшей его эффективности лежит только через решение проблемы эффективной мотивации труда, которая является не только одной из функций управления, но эквивалентна по значимости всем другим управленческим функциям.

Совокупная производительность труда любой организации (С) – это совокупность индивидуальной производительности труда ее работников (И) и производительности организационно-технических средств (Т), т.е.

$$C = I \times T \quad (1)$$

Из формулы (1) видно, что если обе составляющие И и Т будут ниже максимального возможного уровня, то совокупная производительность труда снижается в «геометрической прогрессии» ($0,7 \times 0,7 = 0,49$).

С учетом двойственной природы совокупной производительности труда (С) формулируются необходимое и достаточное условия ее повышения:

- максимальная личная заинтересованность работников в высокопроизводительном труде (необходимое условие) И;
- внедрение методов научной организации труда наряду с совершенствованием средств производства (достаточное условие) Т.

Мотивация до сих пор воспринимается как чрезвычайно сложный процесс, зависящий от множества факторов. При этом, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека.

Для построения внутренне эффективной организации независимо от количества персонала в ней необходимо, чтобы в масштабе всей организации синхронно в любой производственной ситуации выполнялось следующее условие: труд на каждом рабочем месте должен быть правильно организован (1) и замотивирован (2), т.е. возникает необходимость в одновременном решении **двух эквивалентных по своей значимости, взаимосвязанных, но разнородных задач:** организационной и мотивационной.

Именно одновременность (но не последовательность) их решения в масштабе всей организации предполагает не суммарный, а квадратный рост общего количества задач в зависимости от количества персонала в организации, т.е.

$$N \cdot T \cdot N \rightarrow C \cdot N^2, \quad (2)$$

где N – количество задач, соответствующее количеству персонала.

Отсутствие проблемы мотивации к труду как таковой позволило бы нам полностью сконцентрироваться на решении N задач организационного характера. Для этого существует весь набор необходимых методов. Однако конкретная задача замотивировать каждого работника организации, одновременно рационально организовав его труд, приводит к тому, что реальное количество требующих решения задач начинает расти в геометрической прогрессии по сравнению с количеством существующих методов их решения.

Таким образом, *если не нарушена проблема мотивации, количество задач на пути создания внутренне эффективной организации подвержено квадратному росту (N^2) от количества персонала в ней (N).*

Помимо решения реально обозримого числа N (по числу N персонала в организации) необходимых организационных задач, от качества которого самым непосредственным образом зависит внутренняя эффективность организации, руководитель вынужден ломать голову над решением другого рода задач, которым несть числа ($N^2 - N$).

Эти неотложные, но никак не связанные напрямую с производственным процессом задачи порождаются проблемами, связанными с:

- организационной неразберихой;
- пьянством на рабочем месте;
- безответственностью и халатным отношением к работе;
- бесконечными попытками со стороны подчиненных найти объективные причины для оправдания невыполненных должным образом и в срок производственных заданий;
- неудовлетворенностью работников размером их заработной платы;
- высокой текучестью кадров;
- взаимным не доверием руководителей и исполнителей;

- низким уровнем исполнительской дисциплины;
- проблемой брака;
- опозданиями;
- прогулами;
- прочими проблемами, которым несть числа.

Из-за существования проблемы мотивации такой негативный перечень нескончаем. Руководитель не в состоянии вырваться из этого засасывающего круговорота проблем, которые необходимо обязательно решить, иначе невозможно качественное решение задач прямого производственного характера. Но этих негативных проблем столько (!), что возможность качественного решения задач производственного характера остается для него недостижимой.

При достаточном количестве методов, требующихся для решения N задач организационного характера (по числу N персонала в организации), мы фактически стоим перед необходимостью решать общее число управленческих задач, равное N^2 . Степень неопределенности, или доля управленческих задач, изначально не поддающихся решению, в этом случае составит:

$$[H] = \frac{N^2 - N}{N^2} \times 100\% = \left(1 - \frac{1}{N}\right) \times 100\% \quad (3)$$

Что означает эта формула в реальной практике управления?

Если организация состоит из одного человека, являющегося одновременно руководителем и исполнителем, неопределенность для него как руководителя при налаживании эффективного управления такой организацией составляет 0%.

Если же численность персонала организации равна двум или трем сотрудникам, руководитель такой организации столкнется с неопределенностью в выборе методов управления, которая составит уже 50 и 66 %. Коллектив в десять, сто или тысячу человек порождает неопределенность, равную 90, 99 и 99,9 % соответственно.

Таким образом, если не разрешена проблема мотивации, то на пути к эффективному управлению *степень неопределенности, или доля управленческих задач, изначально не поддающихся решению никакими из существующих методов управления, возрастает по мере увеличения численности персонала на предприятиях (хотя остается соразмерно великой для всех них).*

Проанализируем еще раз закон роста сложности, его формула (2) $N \cdot \text{И} \times T \cdot N \rightarrow C \cdot N^2$. Вспомним, что наука управления сегодня способна четко ответить на N задач организационного плана ($T \cdot N$). Нам нужно найти решение N задач мотивации, а если точнее, свести решение N задач мотивации к одной задаче и найти единый алгоритм ее решения, а именно:

$$\cancel{N}^1 \cdot \text{И} \times T \cdot N \rightarrow C \cdot \cancel{N}^2 \quad (4)$$

Тем самым процесс управления упростится в N раз по числу персонала в организации. А неопределенность в выборе эффективных методов управления сводится к нулю:

$$[H] = \frac{N^2 - N}{N^2} \times 100\% \rightarrow 0\% \quad (5)$$

В этом случае мы приходим к важному выводу. Если нам удастся **решить проблему мотивации труда, сведя решение N задач мотивации (по числу персонала в организациях) к одному решению для всех ситуаций**, то неопределенность в выборе эффективных методов управления сведется к нулю. Раз неопределенность сводится к нулю, то появляется возможность создать эффективную систему *сознательных координированных* действий или сил (усилий) двух и большего количества лиц. И наконец, становится принципиально возможным создание прозрачной системы управления и эффективной организации, которая к тому же автоматически будет подлежать капитализации!

Нам известно главное свойство, присущее любому человеку, а значит, и любому работнику организации – всегда поступать оптимально, с наибольшей выгодой для себя с учетом всех последствий, определяемых регулируемыми условиями. Мы также знаем закон оптимального поведения, который не в силах изменить. Остается только одно: целенаправленно изменить регулирующие условия, изменить так, чтобы человек естественным образом – именно благодаря своему главному свойству – всегда поступал рационально, с наибольшей пользой для организации. Только в этом случае человек становится качественным трудовым ресурсом, целиком поддающимся управлению. Как объекту управления ему будет выгодно то, что управление всегда направлено на рациональное использование всех имеющихся в наличии ресурсов.

Следовательно, для того чтобы рационально управлять организацией в целом, необходимо *в первую очередь научиться рационально управлять людьми*, а для этого ввести такие регулирующие условия, в рамках которых любой работник организации всегда смог бы наиболее полно удовлетворить свои интересы в конкретной производственной ситуации, принимая правильные решения. Только в этом случае работник, будучи не в силах идти против самого себя и своих интересов, начинает испытывать потребность в достижении высоких результатов своего труда, а его поведение станет *рациональным по отношению к организации*. И только в этом случае имеет смысл говорить о рациональном управлении организацией в целом.

При выработке подходов к рациональному управлению организацией необходимо научиться рационально управлять ее трудовыми ресурсами – персоналом и достаточно рационально управлять ее материально-техническими средствами.

Рационально управлять персоналом организации можно будет только тогда, когда *рациональным станет поведение каждого ее работника в отдельности*, когда сам он будет заинтересован в том, чтобы поступать рационально.

Литература:

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. Москва, Экономика, 2004.
2. Губер Б.Е., Старцева Н.В. Менеджмент гуманитарных ресурсов. ч. II, Кишинев., ТУМ, 2008.