

УДК 331.1

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

© 2013 В.Г. Чумак, О.А. Горбунова*

Ключевые слова: мотивация, жизненный цикл организации, жизненный цикл компетенции, жизненный цикл работника.

Рассматриваются различные модели жизненного цикла организации, формы мотивационного воздействия в зависимости от стадии жизненного цикла. Выделяются взаимосвязи между жизненным циклом организации, жизненным циклом компетенции, жизненным циклом работника. Предлагается модель мотивации персонала с учетом всех жизненных циклов.

Модернизация российской экономики, основой которой должен стать малый и средний бизнес, заставляет руководителей современных организаций по-новому подходить к проблемам управления. Динамичная смена внешнего окружения, законодательства, изменение экономических условий функционирования предприятий, обострение конкуренции на рынках товаров и услуг оказывают влияние на организацию, на методы ведения бизнеса с партнерами и конкурентами. Изменяется и сама организация, трансформируются ее внутриорганизационные процессы, методы управления персоналом. По нашему мнению, все они носят циклический характер.

Ниже приведены результаты анализа, обоснование и закономерности циклического характера функционирования организации, персонала, работника, а также его ключевых компетенций.

Развитие организации происходит по циклическому маршруту, в ходе которого она проходит определенные стадии своего развития, получившие название жизненного цикла организации (ЖЦО). Для каждой стадии жизненного цикла характерны свои организационные цели. По мере изменения целей организации должна корректироваться и система мотивации персонала, поскольку именно ее воздействие на работников позволяет достигать поставленных целей.

В научной литературе достаточно проработана взаимосвязь системы мотивации персонала в зависимости от этапа развития организации.

Существует несколько классификаций этапов жизненного цикла организации. Например, Л. Грейнер выделяет 5 этапов развития организации, другими словами, “стадий роста”: рост через креативность, рост через директивное руководство, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество. Для каждой из них свойственны свои характерные черты, а также основная управленческая проблема, требующая решения до того, как может быть продолжен дальнейший рост¹.

И. Адизес выделил десять этапов развития организации: выхаживание, младенчество, детство (“давай-давай”), юность, расцвет, стабильность, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация, смерть². Данная классификация была доработана С. Филоновичем. Жизненный цикл организации в данном случае сравнивается с развитием и ростом человека.

Российские консультанты Е. Емельянов и С. Поварницына сделали вывод, что стадии жизненного цикла входят в более длинный временной цикл, в котором можно выделить четыре типа ценностных установок (рис. 1)³.

Если рассмотреть разные классификации жизненного цикла организации, то укрупненно можно выделить четыре основные стадии: создание, рост, зрелость и упадок.

Разница в организационных целях на каждой из указанных стадий обуславливает применение разных форм мотивационного

* Чумак Вадим Геннадьевич, доктор социологических наук, профессор, ректор. E-mail: imi@imi-samara.ru; Горбунова Оксана Александровна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: genuka76@mail.ru. - НОУ ВПО “Международный институт рынка”, г. Самара.



Рис. 1. Модель жизненного цикла организации Е. Емельянова и С. Поварницыной

воздействия на персонал. Рассмотрим их в соответствии с традиционным делением на материальную и нематериальную мотивацию (см. таблицу).

Таким образом, значимость материальных форм мотивации повышается на стадии роста, в то время как на остальных стадиях на первое место выходит нематериальная мотивация.

Однако при разработке системы мотивации следует учитывать и другие факторы. Так, для каждой стадии развития организации необходим персонал, обладающий соответствующими ключевыми компетенциями.

Под компетенциями понимаем сочетание прав, обязанностей, профессионально значимых знаний, умений, навыков и личностных качеств персонала. Среди компетенций выделяют следующие: профессиональное мышление, коммуникативную культуру, умение работать в команде, толерантность, стремление к самообразованию и саморазвитию, ответственность, организаторские качества, адаптивность к изменениям среды, креативность мышления, культуру поведения, здоровый образ жизни и др.⁴

На стадии создания к основным ключевым компетенциям относятся: ответственность, работоспособность, инициатива, умение работать в команде. Таких специалистов часто называют "рабочими лошадками".

Для этапа роста необходимы "профессионалы" с такими компетенциями, как профессиональное мышление, знания и умения, коммуникативная культура. Поскольку на этой стадии возникает потребность в оптимизации трудовых ресурсов за счет внедрения новых технологий, также важны специалисты-новаторы, обладающие гибкостью и креативностью мышления.

На стадии зрелости особую ценность представляют сотрудники, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне риска.

Ключевые компетенции на стадии спада различаются в зависимости от стратегии дальнейшего развития организации⁵. Если компания придерживается ликвидационной стратегии, то компании требуются узко ориентированные, не приверженные фирме работники, готовые работать короткое время. Если компания использует предпринимательскую и ликвидационную стратегию (стратегия круговорота), то работники должны обладать самоотверженностью, гибкостью мышления в изменяющихся условиях, ориентацией на долгосрочные цели, а также готовностью переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда.

Владение компетенцией не является законченным процессом, и постоянно требуется обновление имеющихся знаний и навы-

Особенности мотивации персонала на разных стадиях жизненного цикла организации

Этап ЖЦО	Главная цель	Материальная мотивация	Нематериальная мотивация
Создание	Выживание	Низкий оклад (не выше среднерыночного уровня) Премии менеджерам по продажам	Возможность получения нового опыта Перспективы карьерного роста Ощущение сопричастности к результатам работы компании Ответственность Признание результатов
Рост	Прибыль и рост	Фиксированная часть заработной платы на 5-10% выше среднерыночного уровня Премии в зависимости от результатов деятельности (30-70% от общего объема выплат)	Возможность карьерного роста Медицинская страховка Оплата сотовой связи Оплата проезда Профессиональное и личностное развитие Обучение за счет компании Корпоративные мероприятия (тренинги, праздники)
Зрелость	Рост прибыли	Фиксированная часть заработной платы на среднерыночном уровне (для новых сотрудников) Премии за качество работы и выполнение заданных стандартов поведения	Система наставничества Профессиональные конкурсы и соревнования Расширение зоны ответственности Награждение грамотами и знаками отличия добросовестных и долго проработавших в компании сотрудников Социальный пакет в зависимости от должности (ценности работника) Корпоративные мероприятия
Упадок	Сохранение достигнутых результатов	Привлекательные условия оплаты труда для "золотого фонда" Участие в прибылях Опционы	Система внутрифирменного кредитования Помещение фотографий "золотого фонда" на досках почета и в корпоративных изданиях Свободный режим работы

ков, а также приобретение новых, поэтому, по мнению С.И. Сотниковой, можно говорить о жизненном цикле компетенции⁶.

Укрупненно жизненный цикл компетенции составляют три стадии: формирование (приобретение) компетенции, активное использование, угасание (устаревание). Если рассматривать эти стадии более детально, то выделяют этапы приобретения, распространения, роста, зрелости, стабилизации и угасания компетенции.

На жизненный цикл компетенции персонала влияют следующие факторы:

- ◆ жизненный цикл организации;
- ◆ жизненный цикл производимого товара (услуги);
- ◆ особенности естественного движения персонала (связанные с продолжительностью трудовой активности персонала);
- ◆ процессы накопления и использования человеческого капитала, которые происходят на протяжении всей трудовой жизни работника.

Жизненный цикл компетенции нельзя рассматривать изолированно от ее носителя, т.е. от персонала. При этом следует учитывать, что каждый человек со временем теряет свои интеллектуальные и физические силы, имеет право уйти из организации. Смена персонала организации неизбежна. В организацию приходят новые сотрудники, формируется новая команда.

Таким образом, можно говорить о жизненном цикле персонала. Вопросы жизненного цикла персонала как совокупности работников достаточно слабо проработаны в научной литературе. Тем не менее, можно выделить следующие этапы жизненного цикла персонала: подбор персонала, инсталляция, развитие/удержание (обучение/аттестация) и увольнение.

Персонал можно рассматривать не только в целом, но и с позиции каждого отдельно взятого работника. Для каждого сотрудника свойственен свой жизненный цикл.

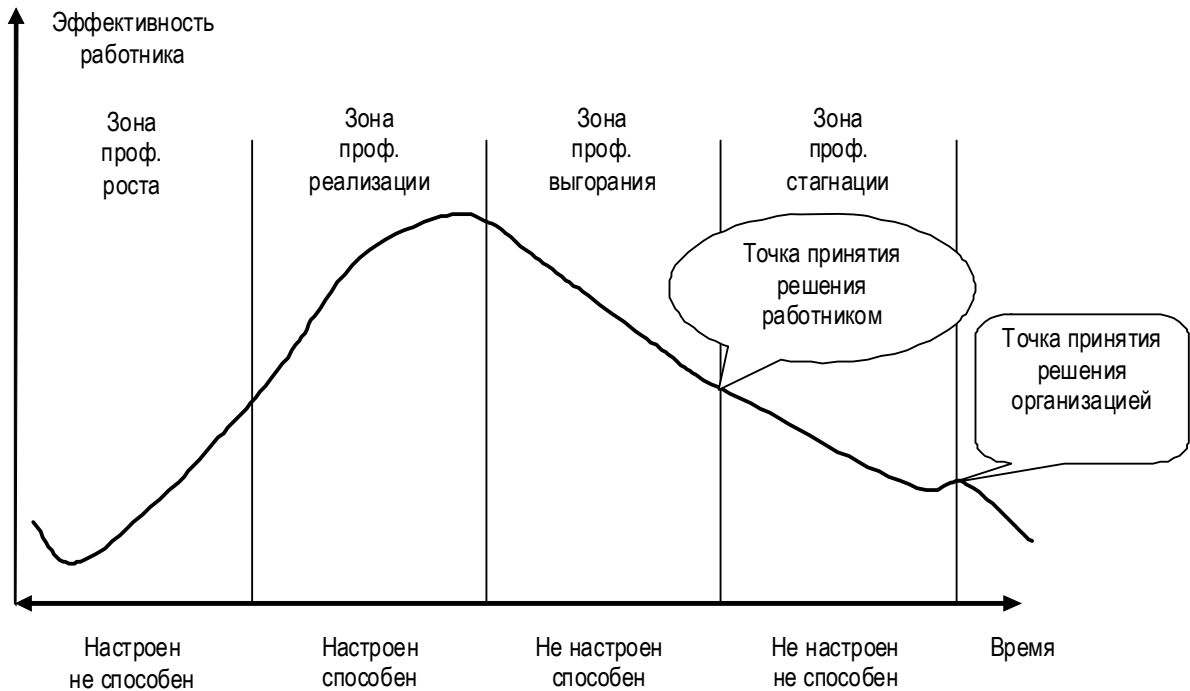


Рис. 2. Жизненный цикл работника как трудовой единицы организации

Модель жизненного цикла сотрудника, предложенная Л. Кольцовой, состоит из пяти стадий (рис. 2)⁷.

1. Профессиональный рост. У каждого приходящего на новую должность сотрудника есть определенные надежды и ожидания, не все из которых оправдываются. Поэтому примерно через полгода у каждого наступает разочарование. В том случае, если работник пережил этот этап, он начинает втягиваться в работу, находить в ней интересные моменты и затем переходит в зону профессиональной реализации.

2. Профессиональная реализация. На этой стадии для работника важно общественное мнение, ему хочется признания результатов его труда. Развиваясь, сотрудник становится признанным специалистом в своей области, на своей должности, но ему хочется большего. По мере осознания, что на занимаемой должности организация не может ему дать большего, сотрудник переходит в зону профессионального выгорания.

3. Профессиональное выгорание. У работника начинается «профессиональная ломка». Он может выполнять свои должностные обязанности, однако уровень его эмоционального состояния находится на нуле. Появляются мысли, что он или плохой работник, или его недооценивают. В итоге он доходит до

точки принятия решения о том, уйти или продолжать работать в данной должности. Выбор первого варианта (уйти) может приобретать разный смысл: увольнение, переход на другую должность, иная попытка реализовать себя внутри компании. Выбрав второй вариант, работник становится ненастроенным и неспособным работать (не будет в полной мере выполнять требования руководителя) и переходит на стадию профессиональной стагнации.

4. Профессиональная стагнация. Оставшись на занимаемой должности, в какой-то момент работник неизбежно окажется ненужным работодателю, и в конечном итоге решение об увольнении за сотрудника примет работодатель. Если работник видит, что руководство рассматривает возможность его увольнения, он начинает повышать трудовую активность. Однако этот процесс долго не длится, и работника все равно увольняют.

5. Увольнение. Увольнение может иметь разные последствия. В случае конструктивного увольнения сотруднику находят интересную для него работу как внутри компании, так и за ее пределами. В случае пассивного увольнения достигается негласное соглашение: «Делай вид, что работаешь, а мы будем делать вид, что платим».

Подобный пятиступенчатый жизненный цикл каждый сотрудник может проходить

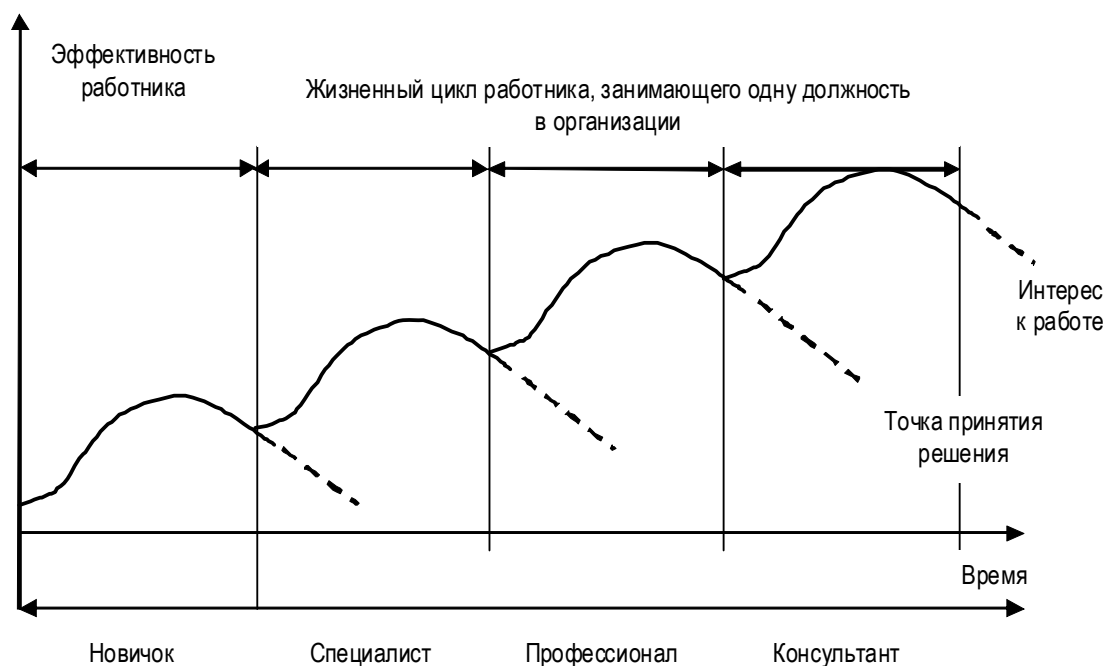


Рис. 3. Жизненный цикл сотрудника по материалам ученых Великобритании

несколько раз: первый - в роли новичка, далее - специалиста, профессионала и, наконец, консультанта. Таким образом, формируется жизненный цикл сотрудника, составленный по данным специализированной литературы Великобритании (рис. 3).

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что жизненный цикл как персонала в целом, так и отдельного сотрудника не может существовать самостоятельно и дольше, чем существует система, в которой он функционирует.

Большое количество жизненных циклов, их взаимное влияние вызывают необходимость привести в соответствие жизненные циклы организации, товара, персонала, сотрудника и компетенции. Также следует отметить, что все эти жизненные циклы тем или иным образом влияют на мотивацию персонала.

Зарубежные и отечественные ученые много внимания уделили проблемам мотивации. Есть исследования, посвященные особенностям мотивации в зависимости от психотипа работника, от категории персонала, от жизненного цикла организации. Однако нет работ, рассматривающих мотивацию персонала комплексно в зависимости от всех указанных параметров.

Разработаем модель мотивации в зависимости от всех обозначенных параметров.

Введем функцию мотивации персонала: $SPM = \{O, LC_O, LC_P, LC_E, LC_K, WG, PT\}$, где O - особенности отрасли; LC_O - жизненный цикл организации; LC_P - жизненный цикл продукта, который производит персонал; LC_E - жизненный цикл работника в организации; LC_K - жизненный цикл компетенции работника; WG - категория персонала, к которой принадлежит работник; PT - психотип работника.

Для каждой отрасли можно составить многомерное пространство с осями координат $LC_O, LC_P, LC_E, LC_K, WG, PT$.

При общей мотивации ищем пространство для осей LC_O, LC_P , куда попадает весь персонал.

При индивидуальной мотивации для каждого работника находим область в координатах $LC_O, LC_P, LC_E, LC_K, WG, PT$, ограниченную областью, определяемой точностью диагностики.

Таким образом, разработанная методология позволяет:

- ♦ определив местоположение конкретного работника, сформировать комплекс оптимальных для него материальных и нематериальных форм мотивационного воздействия;

◆ разработать краткосрочные и долгосрочные планы повышения квалификации конкретных работников, профессиональных групп, структурных подразделений и организации в целом;

◆ выделить мотивы, нацеливающие на модернизацию экономики и бизнеса, и в зависимости от них формировать систему мотивации персонала.

¹ Дятлов А.Н. Три модели жизненных циклов и развития организации. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_3899.

² Ярных В. Кризис в организации. Что дальше? // Ключ к оптимальным бизнес-

решениям. URL: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n07-2006/n07-2006_146.html.

³ Ермилова Е. Методы оценки персонала в зависимости от этапа развития организации. Жизненные циклы сотрудников. URL: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=10435>.

⁴ Нестор А. Претендовать на успех вместе с компетентным персоналом // Психология для руководителя. 2008. □ 4.

⁵ Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. URL: <http://www.c-society.ru/data/200602/oglavl.doc>.

⁶ Сотникова С.И. Конкурентоспособность на рынке труда: генезис социально-экономического содержания // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. □ 2.

⁷ Ермилова Е. Указ. соч.

Поступила в редакцию 17.01.2013 г.