

Научная статья

УДК 338

JEL M12

DOI 10.25205/2542-0429-2024-24-2-134-150

Управление персоналом на основе внутренней мотивации

Сергей Михайлович Голдобин

Публичное акционерное общество
«Научно-производственное объединение «Искра»
Пермь, Россия

Пермский национальный исследовательский политехнический университет
Пермь, Россия

cfvv@yandex.ry, <https://orcid.org/0009-0001-7337-6709>

Аннотация

Система управления персоналом, основанная на стимулировании, общепризнанна, широко распространена, но имеет ряд недостатков, в частности, создает почву для конфликтов в коллективах, требует результативного контрольного аппарата и, главное, не способствует раскрытию творческого потенциала работников. Автор наблюдал примеры организации эффективной работы коллективов, главным образом творческих, без использования инструментов стимулирования (поощрений или наказаний), более того, попытки применения в таких коллективах стимулирования приводили к снижению их эффективности. Целью исследования было сформулировать и исследовать модель управления персоналом без применения инструментов стимулирования, названную мотивационной, а также интерпретировать результаты наблюдений производственной практики с позиций этой модели. Метод исследования состоял в критическом осмыслении автором личного производственного опыта, соотнесении его с имеющимися литературными данными в области промышленной психологии и управления персоналом. В результате исследования сформулированы постулаты мотивационной модели управления персоналом, проанализированы ее особенности, достоинства и недостатки в сопоставлении с моделью управления на основе стимулирования. Рассмотрены примеры из производственной практики и дана их оценка с точки зрения двух моделей. Автор пришел к выводу о возможности и целесообразности управления персоналом без применения стимулирования и о неизбежности перехода на мотивационную модель управления как более эффективную и гуманистическую. Статья может представлять интерес для руководителей трудовых коллективов.

Ключевые слова

мотивация, мотивационная модель управления, стимулирование, управление персоналом, эффективность труда, цель, ошибка, творчество, поощрение, наказание

© Голдобин С. М., 2024

Для цитирования

Голдобин С. М. Управление персоналом на основе внутренней мотивации // Мир экономики и управления. 2024. Т. 24, № 2. С. 134–150. DOI 10.25205/2542-0429-2024-24-2-134-150

Personnel Management Based on Internal Motivation

Sergey M. Goldobin

Public Joint Stock Company Scientific and Production Association Iskra,
Perm, Russian Federation

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russian Federation

cfvv@yandex.ry , ORCID ID: 0009-0001-7337-6709

Abstract

Introduction. The incentive-based personnel management system is generally recognized and widespread, but has a number of disadvantages, in particular, it creates the ground for conflicts in teams, requires an effective control apparatus and, most importantly, does not contribute to the disclosure of the creative potential of employees. The author observed examples of the organization of effective work of collectives, mainly creative ones, without the use of incentive tools (rewards or punishments), moreover, attempts to use incentives in such collectives led to a decrease in their effectiveness. **Goal.** The purpose of the study was to formulate and investigate a model of personnel management without the use of incentive tools, called motivational, as well as to interpret the results of observations of industrial practice from the standpoint of this model. **Materials and methods.** The research method consisted in the author's critical understanding of personal industrial experience, correlating it with the available literature data in the field of industrial psychology and personnel management. **Results.** As a result of the research, the postulates of the motivational model of personnel management are formulated, its features, advantages and disadvantages are analyzed in comparison with the incentive-based management model. Examples from production practice are considered and their assessment is given from the point of view of two models. **Conclusions.** The author came to the conclusion about the possibility and expediency of personnel management without the use of incentives and the inevitability of switching to a motivational management model as more effective and humanistic. The article may be of interest to the heads of labor collectives.

Keywords

motivation, motivational management model, stimulation, personnel management, labor efficiency, goal, mistake, creativity, encouragement, punishment

For citation

Goldobin S. M. Personnel management based on internal motivation. *World of Economics and Management*, 2024, vol. 24, no. 2, pp. 134–150. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2024-24-2-134-150

Персонал – не только главный ресурс организации, но и самый малоизученный и обладающий неисчерпаемыми возможностями совершенствования. Обширная литература в области управления персоналом и менеджмента исследует разнообразные методы стимулирования сотрудников и особенности применения этих методов для повышения производительности и качества труда. Большинство исследователей сосредоточены на совершенствовании инструментов стимулирования, оптимизации их применения в зависимости от вида организации, персонала и поставленных целей, обсуждении эффективности и этических вопросов стимулирования наказанием и т. п. Вместе с тем опыт работы на промышленном

предприятия показывает, что зачастую наиболее эффективно работают коллективы, где стимулирование либо не применяют совсем, либо оно носит формальный характер. Подобные наблюдения требуют теоретической модели, объясняющей такие парадоксы. Тема противопоставления стимулов мотивации не нова и периодически проходит обсуждение в научной среде. Например, А. Е. Чирикова в работе [1], сравнивая модели управления частных фирм и государственных предприятий, отмечает, что отказ от стимулов и поворот к мотивации способствуют повышению инновационного потенциала фирмы. В настоящей работе сформулированы постулаты модели управления персоналом без применения инструментов стимулирования, призванной повысить творческую активность персонала, рассмотрены наиболее важные ее аспекты, достоинства и недостатки в сравнении с моделью управления, основанной на стимулировании. Структурно статья состоит из раздела с описанием двух альтернативных моделей управления персоналом, из нескольких разделов с разбором отличий моделей в отношении наиболее значимых категорий управления, в том числе постановки целей и принципов оплаты труда, разделов с разбором примеров из практики автора, рекомендаций по выбору модели и заключения.

Модели управления персоналом

Базовая категория, лежащая в основе теорий взаимодействия с персоналом, – это мотивация. К сожалению, термин «мотивация» в научной литературе имеет крайне широкий диапазон интерпретаций [2; 3]. Поэтому, применяя термин «мотивация», необходимо определить, что мы будем под ним подразумевать в рамках настоящей статьи. Некоторые авторы [4, с. 65; 5] делят мотивацию на внутреннюю и внешнюю: на основе врожденных и приобретенных в процессе развития свойств личности (внутренняя, диспозиционная мотивация) и в результате воздействия внешних стимулов (внешняя, ситуационная мотивация). А. Маслоу разделял мотивацию и воздействие окружающей среды как две различные детерминанты, определяющие поведение индивида [6]. В случае внешней мотивации причиной поступков являются стимулы, создающие мотивы и формирующие внешнюю мотивацию. В настоящей статье процесс превращения стимулов через мотивы в поступки не представляет самостоятельного интереса, поэтому он, как этап формирования поступков, будет исключен из рассмотрения, а причиной поступков будем считать стимулы. Под термином «мотивация» для определенности будем подразумевать внутреннюю мотивацию, противопоставляя ее стимулированию как альтернативному и конкурирующему механизму формирования поступков.

Мотивация – это совокупность внутренних сил, стремлений человека к самореализации и самоактуализации. Чем выше мотивация, тем выше энергетический потенциал стремлений, тем выше вероятность в большем объеме реализовать возможности личности. Мотивировать означает создавать условия для самореализации и для повышения мотивации.

Стимулирование – это принуждение (поощрением или наказанием) работника к достижению поставленных перед ним целей или выполнению заданий. Обычно в определении понятия «стимулирование» вместо термина «принужде-

ние» используют нейтральный «внешнее воздействие», что делает понятие менее строгим и создает предпосылки к смысловой вариативности. Единственная цель стимулирования – получить желаемый результат через принуждение работника к определенному поведению. Даже если стимулирование вызывает исключительно положительные эмоции у работника, это все равно принуждение, т. е. подчинение воли работника воле руководителя.

Под персоналом, работниками понимаем всех сотрудников, работающих по трудовому договору, включая руководителей.

По наблюдениям автора можно сформулировать две целостные, внутренне не противоречивые модели (парадигмы) взаимодействия работника и работодателя (руководителя) [7].

Первую модель назовем «мотивационная». Она основана на следующих постулатах.

1. *Работник стремится выполнить работу наилучшим образом.*
2. *Работник выполняет работу в соответствии со своей квалификацией.*

Под квалификацией будем понимать не только приобретенные навыки и знания работника, но и то, как он их применяет на практике, комплекс его морально-этических свойств, включая приверженность корпоративным ценностям организации.

3. *Ошибка работника – следствие недостатков в организации его рабочего пространства.* Ошибка – это действие или бездействие работника, приведшее к результатам, хуже прогнозируемых или ожидаемых. Понятие «рабочее пространство» включает все материальные и нематериальные объекты, с которыми непосредственно или опосредованно взаимодействует работник, включая оборудование и материалы, трудовой коллектив, потоки информации, корпоративную культуру, комплекс обязательных для исполнения и рекомендательных нормативных документов, сложившиеся традиции и т. п.

В основе мотивационной модели лежит «теория «Y» Д. Мак-Грегора [8], предполагающая в каждом человеке присущее от природы стремление выполнять работу наилучшим образом и получать удовольствие от хорошо выполненной работы, и гипотеза А. Маслоу [5] о наличии у каждого человека, независимо от внешних воздействий, стремления к удовлетворению позитивных потребностей к самореализации и самоактуализации.

Вторую модель назовем «стимуляционная». В ее основе следующие постулаты.

1. *Достижения работника – следствие его стимулирования.*
2. *Работник, выполняя работу, стремится уменьшить затраты собственных ресурсов (материальных, физических, временных).*
3. *Ошибка работника – следствие его недостаточного прилежания.*

Стимуляционная модель основана на теории «X» Д. Мак-Грегора, предполагающей, что каждый человек от природы склонен избегать трудностей, ответственности и труда в целом.

Независимо от принятой модели цель руководителя в отношениях с работником неизменна и состоит в получении максимальной отдачи от работника при минимальных затратах. Отличия в способах достижения цели.

Рассмотрим основные направления взаимодействия работника и руководителя в разных моделях на основе постулатов, лежащих в их основе, сделав акцент на мотивационной модели.

Постановка целей

Различия в стимуляционной и мотивационной моделях являются следствием различий в способах постановки и управления достижением целей. В стимуляционной модели цель является стержнем системы управления. Цель или цели должны соответствовать принципам SMART (конкретность, измеримость, достижимость, актуальность, своевременность). Цели декомпозируют на все уровни управления до исполнителей, получающих задание сделать то-то к такому-то сроку или за такой-то период. Процесс управления производством состоит из следующих этапов: постановка целей, оценка производственных возможностей подразделений, устранение «узких мест» до приемлемого уровня, исполнение целей, контроль исполнения целей, корректирующие действия. Зоной повышенного внимания, как правило, является этап исполнения целей. Стимулирование к достижению целей – необходимое условие и основной инструмент, обеспечивающий функционирование системы управления организацией. Как только один человек поставил перед другим задачу достичь количественных результатов, измеряемых в часах, штуках, килограммах и т. п., он вынужден применять инструменты стимулирования для достижения результатов, в том числе наказания. Информация о достижении целей – основа для оперативного управления организацией, ранжирования и поощрения либо наказания сотрудников, внесения изменений в материальную базу, структуру и корпоративную культуру организации.

Поскольку результаты достижения целей влияют на материальные стимулы, существуют риски искажения оценки результатов достижения целей как на уровне исполнителей, так и подразделений. По этой причине необходимы инструменты и процедуры независимого результативного контроля. В стимуляционной модели цели являются обязательными для исполнения и по существу являются заданиями.

В мотивационной модели управление производством строят не на основе SMART-целей (заданий), а на основе прогноза производственных возможностей и приведение возможностей в соответствие с потребностями. Процесс управления производством состоит из тех же этапов, что в стимуляционной модели со следующими отличиями. Доводимые до подразделений и сотрудников цели (планы) информируют о прогнозируемом результате и не являются требованиями, обязательными для исполнения. Предполагается, что если правильно оценены производственные возможности и предприняты адекватные действия по устранению «узких мест», то фактические результаты работы будут соответствовать прогнозу (плану). Основные инструменты достижения целей – совершенствование производственной среды и формирование квалификации персонала, соответствующей выполняемой работе. У исполнителей нет численных заданий, их задача работать в соответствии с установленными правилами и своей квалификацией. Процесс важнее результата в том смысле, что результат – это часть (выход) процесса. Расхождение фактических результатов с целевыми не влечет негативных последствий

для работника. Процесс контроля достижения целей носит рутинный характер, поскольку не содержит конфликта интересов.

Отсутствие SMART-целей не означает отсутствие численных показателей (критериев) оценки эффективности процессов. Если в стимуляционной модели целью, как правило, является достижение установленного значения показателя процесса, то в мотивационной модели показатели процесса используют для оценки хода процесса и внесения корректив (улучшений) в процесс.

Эффективность труда

В мотивационной модели работник работает в комфортном для себя ритме. У работника отсутствует количественное задание в форме «сделать такой-то объем работы к такому-то сроку». Это не означает, что работник не знает о планах организации или подразделения и о его роли в этих планах. Но отношение к планам не как к заданию, а как к прогнозу производительности труда. Несовпадение прогноза с фактом свидетельствует не о недостатках работника, а о низкой точности прогнозирования. Работник, зная о планах, стремится их выполнить, но специфика корпоративной культуры в мотивационной модели такова, что соблюдение установленных требований и качество работы (характеристики процесса) имеют безусловный приоритет перед планами (результатами процесса). Повышение производительности труда – обязанность не работника, а руководителя. Для этого у руководителя есть два пути. Первый – совершенствование рабочей среды работника, в том числе совершенствование процессов и процедур, применение более эффективных технологий, производительного оборудования и т. п. Второй – повышение квалификации работника путем его обучения или замены более квалифицированным. Большое значение имеет качество планирования, а точнее, прогнозирования деятельности работника и подразделения, определения необходимого количества работников и других ресурсов для выполнения работы в необходимые сроки. Расхождения между прогнозом и фактом свидетельствуют о недостатке квалификации тех, кто составляет прогнозы, либо тех, кто организует работу. Приоритетная задача работника – наилучшим образом выполнять полученное задание, соблюдая установленные требования и ограничения, искать возможности для улучшений в рабочей среде и повышения качества результатов труда. У работника нет причин, ни явных, ни скрытых, для каких-либо нарушений с целью выполнения работы к плановому сроку или в плановом объеме, поскольку нет численных плановых заданий. Последнее не исключает возможности инициативы со стороны работника к локальному повышению производительности, например, сверхурочной работой, но его действия не приводят к каким-либо поощрениям с целью стимулировать и закрепить такую практику. Более того, случаи сверхурочной работы осуждаемы и воспринимаются как негативные, ошибочные со стороны организаторов рабочего пространства работника.

Оплата труда

В мотивационной модели оплата труда – элемент рабочего пространства, гигиенический фактор, по терминологии Ф. Херцберга [9]. Основное требова-

ние к рабочему пространству – оно должно быть комфортным для работника. Оплату труда не используют в качестве инструментов стимулирования, поощрений или наказаний. Оплата труда не является денежным эквивалентом трудового вклада работника, мерой труда, отсутствует непосредственная зависимость величины оплаты от результатов труда. Корреляция между трудовым вкладом работника и уровнем оплаты присутствует по факту, но повышение уровня такой корреляции, как цель, отсутствует. Основная задача работодателя в политике оплаты труда – установить такую ее величину, чтобы она была комфортна для работника необходимой работодателю квалификации. Изменяя оплату труда, работодатель регулирует уровень квалификации привлекаемых работников, предполагая, что работник любой квалификации будет выполнять работу наилучшим образом исходя из своих способностей. Поскольку оплата зависит от квалификации работника, а понятие «квалификация» включает не только результативность работы, но и морально-этические аспекты, влияющие на эффективность труда, основная нагрузка по реализации политики оплаты лежит непосредственно на руководителе работника, лучше остальных способном оценить его квалификацию. Неординарная задача руководителя – создать комфортную среду для работника необходимой квалификации, оставаясь в пределах фонда оплаты труда, а также подбирать работников оптимального уровня квалификации для достижения стоящих перед подразделением целей. Возможны ли единовременные выплаты работникам сверх оклада? Возможны, но они не должны создавать стимулов к достижению каких-либо целей или выполнению заданий, не должны быть по принципу «если..., то...». Разовые выплаты могут быть либо неожиданными за выдающиеся индивидуальные заслуги, либо не связанными с результатами труда конкретного работника, например, по результатам работы организации за год. В зависимости от индивидуальных особенностей работников при равной квалификации комфортным может быть разный уровень оплаты. В мотивационной модели награда работника состоит в возможности работать в комфортной среде, в получении удовлетворения от хорошо сделанной работы, от возможности следовать в русле своей мотивации, от осознания успешности самореализации.

Ошибки работника

В мотивационной модели ошибка работника – следствие недостатков в организации его рабочего пространства и (или) несоответствия квалификации работника рабочему пространству. Ошибка – это случайное событие и неизбежное следствие участия человека в производственном процессе [10]. Любая ошибка работника является следствием ошибок, допущенных на предыдущих этапах производственного процесса и попавших в рабочее пространство работника, в том числе ошибки в кадровой политике, управлении, формировании корпоративной культуры. Рабочее пространство любого работника содержит ошибки. Задача работника нивелировать их своим мастерством и, по возможности, выявить. В случае ошибки работника задача руководителя – выявить изъяны в рабочем пространстве и принять меры к их устранению. Работник, допустивший ошибку, – первый помощник в поиске улучшений. Отсутствует какая-либо связь между понятиями

«ошибка» и «вина». В рамках мотивационной модели работник не может быть виноват в принципе. Выявление работником ошибки, в том числе допущенной им самим, имеет положительный эмоциональный окрас как действие, снизившее вероятность дефекта. Отношение к ошибкам – как к открывшемуся окну возможностей для улучшения рабочего пространства. Сверхзадача состоит в том, чтобы работник сам находил ошибки в своей работе и в рабочей среде, предлагал способы их устранения и получал от этого моральное удовлетворение. Наибольшая опасность заключается в проявлении негативного отношения к ошибкам работника, что может привести к снижению мотивации по их выявлению и к их сокрытию. Нельзя допускать, чтобы сотрудники боялись получить наказание при неудаче. Это приводит к тому, что сотрудники перестают проявлять креативность, что приводит к потере конкурентоспособности организации [11]. Отношение к несанкционированным нарушениям работником установленных норм, правил, требований и т. п. такое же, как к любой ошибке, даже если это сделано «для пользы дела». Если количество и тяжесть последствий от ошибок работника неприемлемы для руководителя, то квалификация работника не соответствует его рабочему пространству. По отношению к работнику это не хорошо и не плохо. Это констатация факта несоответствия его квалификации ожиданиям руководителя. В этом нет вины работника, это ошибка руководителя в подборе кадров. Работника следует обучить либо переместить на другую, более подходящую его способностям работу.

Инструменты мотивации

Опираясь на экспериментальные данные, Ф. Херцберг пришел к выводу, что мотивации способствуют следующие факторы, названные им мотивационными: признание (уважение) работника со стороны коллег и руководителей, личные достижения в работе, возможность профессионального роста, возможность карьерного роста, хорошо выполненная работа сама по себе [9]. Необходимым условием мотивации Ф. Херцберг считал наличие комфортных гигиенических факторов, к которым относил зарплату, условия труда, психологический климат в коллективе, ощущение стабильности. Современные исследования, например [5], не противоречат выводам Ф. Херцберга. С точки зрения руководителя понятен механизм управления гигиеническими факторами, но они лишь создают условия для мотивации, не влияя на нее непосредственно. Результативные инструменты управления мотивационными факторами либо отсутствуют, либо сложны и возможны лишь на длительном интервале времени и опосредованы через корпоративную культуру организации [12; 13]. Задача руководителя состоит не столько в мотивации работника непосредственно, сколько в создании комфортных гигиенических факторов, в совершенствовании корпоративной культуры, способствующей реализации мотивационных факторов. Э. Деминг [14] называл это созданием работникам условий для возможности гордиться результатами своего труда и исключения страхов. Центральная идея Э. Деминга в работе с персоналом состоит в предоставлении возможности каждому работнику максимально раскрыть свой потенциал, постоянно искать возможности для улучшений во всем, с чем взаимодействует работник, и почувствовать гордость за результаты своей работы.

Среди специалистов по психологии, в том числе инженерной (профессиональной) психологии, нет единого мнения, можно ли оплату труда отнести к мотивационным факторам. У Ф. Херцберга в результате обработки итогов наблюдений и опросов сотрудников обследуемых организаций оплата оказалась на границе между мотивационными и гигиеническими факторами и отнесена к гигиеническим. Вероятно, оплату можно считать мотивирующим фактором, если она не содержит признаков стимулирования, т. е. не поставлена в зависимость от достижения работником каких-либо результатов. Мотивационная модель не дает простых инструментов оперативного влияния на персонал, в том числе через наказания и материальные поощрения. С одной стороны, это усложняет управление персоналом, но с другой стороны, мотивированный на работу коллектив гораздо менее нуждается в оперативном управлении, чем в стимуляционной модели. Кроме того, как отмечает Д. А. Леонтьев [15], самоактуализация человека содействует самоактуализации его коллег, запуская цепную реакцию.

Возможность стимулирования в мотивационной модели

Почему нельзя или нежелательно поощрять работника за хорошо выполненную работу и наказывать за ошибки? Почему нельзя обещать работнику значительное вознаграждение за исполнение срочной и важной работы? Возможно ли, по выражению В. Верхоглазенко, «гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики» [16]? Ответы на эти вопросы носят принципиальный характер и демонстрируют сущность мотивационной модели.

В каждом человеке в разной степени присутствуют элементы, как модели «Х», так и модели «У» Д. Мак-Грегора. Какая из моделей и в какой степени будет активирована – процесс вероятностный [17] и зависит от обстоятельств. Модель «У» реализуется на основе внутренних факторов (мотивов), модель «Х» – под действием внешних факторов (стимулов). Необходимо отметить, что инструменты стимулирования за историю развития производственных отношений достигли высокой степени результативности и их совершенствование продолжается [18]. Задача стимулов принудить человека действовать определенным образом, независимо от его мотивов. Чем совершеннее эти инструменты, тем эффективнее они подавляют или искажают внутреннюю мотивацию, переводя работника на «внешнее управление». Как один из признаков результативности стимулов, можно рассматривать доведение работника до состояния так называемого «выгорания», исследованного, например, в [19], когда требования к работнику перестают соответствовать его ресурсам. Проблема состоит в том, что человеческая деятельность, даже простейшая, слишком сложна и до настоящего времени полностью не познана. Сложность проистекает из природы человека, из его психофизиологической организации. Стимулы деформируют естественную способность и стремление человека к труду, обусловленную сложным и до конца не познанным влиянием мотивов, усиливая одни компоненты трудовой деятельности в ущерб другим. Например, сдельная оплата стимулирует производительность труда, а такие состав-

ляющие трудового процесса, как обеспечение качества, соблюдение нормативов, техники безопасности и т. п. становятся ограничителями, мешающими движению в направлении стимулирования. Для поддержания их на приемлемом уровне необходимо привлечение дополнительных ресурсов для контроля над работником и дополнительных стимулов, компенсирующих основной, например, наказание за дефекты или за нарушение техники безопасности. Все, что не вошло в область стимулирования и контроля, с большой вероятностью будет работником проигнорировано.

Чем сложнее работа, тем менее она может быть регламентирована, тем большие искажения может внести стимулирование. Например, работа конструкторского бюро. Из практики автора любые попытки стимулировать работу конструктора, увязав оплату с выполнением каких-либо нормативов, приводили к отрицательным результатам, к снижению творческой активности, к дискомфорту и внутренней напряженности в коллективе и увольнению наиболее способных работников. При этом были эффективные специалисты, которые продолжали работать в комфортном для себя ритме, несмотря на стимулирование, угрозы наказания и обещание поощрений. Под работой в «комфортном ритме» подразумевается, что специалисты готовы были сдать работу как законченную только после удостоверения, что она выполнена наилучшим, с их точки зрения, образом. Как отмечает Т. Андреева [11], применительно к работникам интеллектуального труда традиционные инструменты «кнута и пряника» не работают, и работодателю остается надеяться на добрую волю работников выполнять работу с максимальным качеством и минимальными затратами. Д. Пинк [20] приводит экспериментальные данные, когда мотивированный коллектив был простимулирован, и это привело к повышению производительности, но после отмены стимулов производительность упала ниже, чем была до их введения.

В рамках стимуляционной модели не существует действенных методов активизировать нерегламентированную творческую активность персонала в поиске улучшений, а формализовать и регламентировать творчество чрезвычайно сложно.

В мотивационной модели работнику предоставлена возможность трудиться исходя из его мотивации в предположении, что творчество, поиск возможности улучшений (устранения ошибок) – это одна из составляющих самореализации – стремления человека выполнить работу наилучшим образом и получить от этого удовлетворение. Проявление интеллектуальной креативности, стремления к познанию и созданию нового происходит, по мнению авторов [21], не по принуждению внешних обстоятельств, а по собственной внутренней потребности творить.

Характерные случаи из практики

Случай 1. В процессе работы сложного технического устройства винты, крепящие пакет конструктивных элементов к раме изделия, не выдержали эксплуатационных нагрузок и были разрушены [7]. Комиссия, расследуя причины отказа, установила, что часть винтов, крепящих пакет к раме, находились в зацеплении с рамой на 1–1,5 витка резьбы, что и привело к потере прочности. Расчет

размерных цепей конструкции показал, что в некоторых случаях длины винтов может быть недостаточно для надежного зацепления, это ошибка конструктора. С другой стороны, любой, кто держал отвертку в руках, знает, что при резьбовом соединении зацепление на один виток ненормально. Мог ли слесарь-сборщик 5-го разряда не заметить аномалии? Ответ очевиден. Тогда почему процесс сборки не был остановлен? Не потому ли, что слесарь все делал штатно, ничего не нарушал, следовательно, невиновен, у него были плановые сроки выполнения работы и ему неинтересно разбираться в «чужих» проблемах? В рамках стимуляционной модели по описанному случаю можно найти и наказать виновных, внести изменения в конструкторскую документацию, уточнить инструкции слесарю и, вероятно, проблем с винтами больше не будет, но будут другие проблемы, и процесс будет повторяться бесконечно. В рамках мотивационной модели у слесаря и его руководителей не было бы никаких ограничений остановить работу, инициировать устранение несоответствия и внесение улучшений в рабочее пространство. Как добиться того, чтобы любой работник на своем рабочем месте был «запрограммирован» на поиск и устранение ошибок своих и чужих и не имел в этом стремлении никаких ограничений, – перейти на мотивационную модель управления.

Случай 2. Бригада опытных сварщиков изготавливала трубы сложной геометрии. В процессе приемки труб было обнаружено отсутствие результатов рентгеноконтроля сварных швов, поскольку операция рентгеноконтроля ошибочно была исключена из технологического процесса. Проведенный по исправленной документации рентгеноконтроль выявил, что у 70 % сварных швов не проварен корень, что грубо нарушает технологию сварки, но значительно сокращает трудоемкость работы. Визуально такой дефект обнаружить невозможно. Оплата рабочих сдельная. Рабочие знали об отсутствии рентгеноконтроля в технологическом процессе. С целью повышения выработки рабочие умышленно нарушили технологию сварки, будучи уверенными, что нарушение выявить невозможно. По рассмотренному случаю можно сделать следующие заключения. Во-первых, стимулирование к повышению производительности заглушило мотивацию к хорошей работе. Во-вторых, в случае работы под действием стимулов необходим результативный независимый контроль. В-третьих, в 30 % случаев работа выполнена качественно, т. е. несмотря на очевидные потери в производительности (зарплате), мотивация на хорошую работу оказалась сильнее стимулов к повышению зарплаты. Что сделать для того, чтобы рабочие хорошо выполняли работу независимо от наличия контроля? Усилить стимулы (поощрение за хорошую работу и наказание за дефекты) или отменить стимулы совсем, в том числе сдельную оплату? Ответ зависит от приоритетов: качество или количество.

Случай 3. Для повышения производительности труда работникам конструкторского подразделения установили норматив по выпуску документации в условиях листа формата А4, увязав его с уровнем оплаты. Часть сотрудников нашла выход в снижении плотности информации на один лист документа, увеличивая тем количество листов. Часть сотрудников сочли такой способ оценки их работы неприемлемым и задумались о смене места работы. Создание результативных стимулов активизации творческого труда, например, через стимулирование напи-

сание статей, получение патентов на изобретения, задача чрезвычайно сложная и, по мнению автора, не актуальная. Эффективнее создать творческим коллективам комфортные условия работы и сосредоточиться на формировании коллектива требуемой квалификации.

Случай 4. В последние дни года контролер, принимая продукцию, выявил несоответствие и отклонил продукцию от приемки. Оплата работников участка изготовителя продукции и контролера предусматривает выплату премии по итогам года как стимула к выполнению плана. Особенность состояла в том, что контролер, исходя из собственного опыта, проверил параметр, контроль которого не предусмотрен технологическим процессом. На контролера мастером участка было оказано давление с целью принять продукцию с аргументами, что его действия приведут к потере значительной части заработка коллектива и его самого, что контроль этого параметра не обязателен и если он его не проконтролирует, то к нему претензий не будет. Что заставило контролера идти на обострение отношений с коллективом и на собственные финансовые потери? Вероятно, сильная мотивация к добросовестной работе. Необходимо ли стимулировать такого контролера, например годовой премией, зависящей от выполнения плана? Не эффективнее ли создать ему комфортные условия работы, в том числе достойную постоянную зарплату, и предоставить возможность самореализации? Все ли контролеры поступили бы аналогичным образом? Что заставляет мастера настаивать на приемке несоответствующей продукции? Ответы на перечисленные вопросы очевидны. Рассмотренный пример показывает необходимость результативного контроля в условиях стимулирования, а также наличие в стимуляционной модели соревновательности между работником и контролером с негарантированным результатом такого соревнования. Мотивационная модель исключает перечисленные проблемы.

Случай 5. На заключительной стадии сборки сложного дорогостоящего и ответственного изделия для максимального снижения вероятности явных или скрытых дефектов изготовления бригада сборщиков работала в модели, близкой к мотивационной. Было запрещено ставить перед работниками какие-либо плановые сроки, выказывать негативное отношение к результатам труда, пытаться как-либо повлиять на работников с целью ускорения процесса. Задача работников состояла в ритмичном и скрупулезном выполнении технологического процесса в регламентированное рабочее время «без оглядки» на сроки. Приветствовались высказывания со стороны работников любых сомнений в корректности проводимых операций либо о недостаточной ясности в постановке задачи по принципу «сомневаешься – остановись», предложения по совершенствованию технологии, приемов и условий труда, оборудования. В бригаду подбирали высококвалифицированных рабочих, оплата труда повременная и независимая от результатов. К такой форме организации труда сборочное производство пришло опытным путем в результате разбора причин дефектов, допущенных или пропущенных, предположительно, под действием стимулов к выполнению заданий в плановые сроки. В условиях, когда вопросы качества приобрели критическое значение, выбор между усилением стимулов к повышению качества, в частности усиления личной ответственности за дефекты и премии за своевременное исполнение заданий, и мо-

тивационной моделью, т. е. полный отказ от стимулирования, был сделан в пользу мотивационной модели.

Выбор модели управления

В одной организации в разных подразделениях могут существовать разные модели. Творческие коллективы, например конструкторские бюро, как правило, работают в мотивационной модели. Производственные подразделения – в стимуляционной. Попытки внедрения инструментов стимулирования в творческих коллективах приводят к ослаблению мотивации к творчеству, потере сотрудников, не желающих выходить из зоны комфорта, разрастанию бюрократического учетно-контрольного аппарата. В производстве менее выражены требования к творческой активности, поэтому потери от ее относительно низкого уровня не очевидны, что в сочетании с результативностью инструментов стимулирования, таких как сдельная оплата труда, наказания за дефекты или невыполнение плана, поощрение за перевыполнение плана и т. п. создает предпосылки к широкому распространению стимуляционной модели. Почему же так широко распространена стимуляционная модель? С точки зрения менеджмента, стимуляционная модель проще в применении, менее требовательна к уровню управленческого персонала и комфортнее в эмоциональном плане. Ее основным недостатком является относительно низкая эффективность, поскольку она не создает предпосылки для полного раскрытия потенциала работника, требует наличия развитого контрольного аппарата для противодействия стремлению работников минимизировать собственные затраты.

Мотивационная модель сложнее в понимании и требует более высокой квалификации управленческого персонала, инструменты воздействия на производственный процесс более опосредованные. Ее преимущества – в повышении результативности и эффективности процессов за счет более полного раскрытия потенциала работника, в первую очередь творческого, снижения затрат на контрольный аппарат, повышение прозрачности производственного процесса. Кроме того, мотивационная модель более гуманистическая, создает предпосылки для социального партнерства между руководителями и подчиненными. Ключевым фактором успешности организаций в эпоху четвертой промышленной революции становится их инновационный потенциал, что создает дополнительные предпочтения мотивационной модели, нацеленной, главным образом, на создание условий для индивидуального творчества, креативности. В пользу мотивационной модели говорят и результаты исследований трудовых предпочтений поколения Z [22].

Заключение

Выше описана идеализированная модель взаимоотношений работника и руководителя без применения инструментов стимулирования. Модель основана на критическом осмыслении автором личного опыта, полученном на машиностроительном предприятии полного цикла, и с учетом научных и практических достижений в области менеджмента. Представленная модель позволяет объяснить

некоторые факты аномального, с точки зрения методологии стимулирования, поведения работников и создает теоретические предпосылки отказа от стимулирования как метода управления персоналом.

По наблюдению автора, мотивационная модель взаимоотношений более естественна, способствует более полному раскрытию творческого потенциала работников и формируется в коллективах, особенно творческих, самопроизвольно. В условиях дефицита трудовых ресурсов, повышения уровня образованности и правовой защищенности работников, повышения требований к эффективности производства переход на мотивационную модель отношений персонала, по мнению автора, неизбежен. Стимуляционная модель должна быть естественным образом вытеснена мотивационной как более эффективной и гуманистической. Понимание особенностей каждой из моделей позволит руководителям организаций более эффективно расходовать ресурсы на их поддержание и сократить издержки в случае перехода к мотивационной модели управления персоналом.

Список литературы

1. **Чирикова А. Е.** От стимулов к мотивации. ЕСО [Интернет]. 25 марта 1997 г. № 9(9). С. 142–151. URL: <https://ecotrends.ru/index.php/eco/article/view/1891>
2. **Ильин Е. П.** Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002. 512 с.
3. **Спицкий В. Е.** Мотивация и стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 7 (ч. 1). С. 146–149.
4. **Леонтьев В. Г.** Мотивация и психологические механизмы ее формирования. Новосибирск: Новосибирский полиграфкомбинат, 2002. 264 с.
5. **Лобанова Т. Н.** Наличие внутренней мотивации как благоприятное психическое состояние субъекта труда // Эгопсихологические исследования – 6: Экология детства и психология устойчивого развития / Сб. науч. ст.; отв. ред. В. И. Панов. Курск: Психологический институт РАО, Университетская книга, 2020. С. 232–236.
6. **Маслоу А.** Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2019. 400 с.
7. **Голдобин С. М.** Качество труда: мотивация или стимулирование? // Методы менеджмента качества. 2022. № 8. С. 32–37.
8. **McGregor D.** The Human Side of Enterprise. N.Y.; L., 1960.
9. **Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б.** Мотивация к работе. / Пер. с англ. М.: Вершина, 2007. 240 с.
10. **Голдобин С. М.** Сеть ошибок – форма представления причин дефектов продукции // Методы менеджмента качества. 2023. № 2. С. 8–14.
11. **Андреева Т. Е.** Особенности мотивации работников интеллектуального труда: первичные результаты исследования // Российский журнал менеджмента. Т. 8? № 2. 2010. С. 47–68.
12. **Соловьева И. А., Авдеева Л. А.** Формирование системы нематериальной мотивации персонала в современной организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 2 (152). С. 78–83.

13. **Пак Х. С., Ушакова Е. В., Тарасова Т. Н., Желтов В. Ю.** Особенности управления персоналом в организации: современные технологии и методы // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2021. № 15 (17). С. 143–152.
14. **Деминг Э.** Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 417 с.
15. **Леонтьев Д. А.** Самоактуализация как движущая сила личностного развития: историко-критический анализ // Современная психология мотивации / Под. ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. 343 с.
16. **Верхоглазенко В.** Система мотивации персонала // Консультант директора. 2002. № 4. С. 23–34.
17. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / Пер. с англ.; Общая редакция и вступительная статья д. э. н. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1997. 492 с.
18. **Бовыкин В. И.** Научная мотивация труда. М., 2021. 224 с.
19. **Кабалина В. И., Джокич А., Чеглакова Л. М.** Организационный климат и выгорание сотрудников промышленной компании // Российский журнал менеджмента. Т. 21, №2. 2023. С. 228–254.
20. **Пинк Д.** Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 112 с.
21. **Завьялова Е. К., Денисов А. Ф.** Особенности управления персоналом интеллектуально-емких компаний // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. 12. 2008. Вып. 4. С 381–399.
22. **Дашкова Е. С., Трубникова О. М., Хромов Н. И.** Особенности трудовой мотивации работников поколения Z // Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 1 (169). С. 59–70.

References

1. **Chirikova A. E.** From incentives to motivation. *ECO* [Internet]. March 25, 1997; vol. 9(9), pp. 142–151. URL: <https://ecotrends.ru/index.php/eco/article/view/1891> (in Russ.)
2. **Ilyin E. P.** Motivation and motives. St. Petersburg, Piter publ. 2002. 512 p. (in Russ.)
3. **Spitsky V. E.** Motivation and stimulation of staff work in the personnel policy system. *International Journal of Applied and Fundamental Research*, 2017, no. 7 (part 1), pp. 146–149 (in Russ.)
4. **Leontiev V. G.** Motivation and psychological mechanisms of its formation. Novosibirsk, 2002, 264 p. (in Russ.)
5. **Lobanova T. N.** The presence of internal motivation as a favorable mental state of the labor subject. *Ecopsychological research – 6: ecology of childhood and psychology of sustainable development: collection of scientific articles* / Ed. by V. I. Panov. Kursk,. 2020, pp. 232–236. (in Russ.)
6. **Maslow A. H.** Motivation and personality. 3rd ed. Translated from English. St. Petersburg, Piter publ. 2019. 400 p. (in Russ.)

7. **Goldobin S. M.** Quality of work: motivation or stimulation? *Methods of quality management*, 2022, no. 8, pp. 32–37. (in Russ.)
8. **McGregor D.** The Human Side of Enterprise. N.Y.; L., 1960.
9. **Herzberg F., Mosner B., Bloch Sniderman B.** Motivation to work. Translated from English. Moscow, Vershina publ., 2007, 240 p. (in Russ.)
10. **Goldobin S. M.** Network of errors – the form of the representation of product defect causes. *Methods of Quality Management*, 2023, № 2, pp. 8–14 (in Russ.)
11. **Andreeva T. E.** Features of motivation of intellectual workers: primary research results. *Russian Management Journal*, 2010, № 8 (2), pp. 47–68. (in Russ.)
12. **Solovyova I. A., Avdeeva L. A.** Formation of a system of non-material motivation of personnel in a modern organization // *Economics and Management: a scientific and practical journal*. 2020. No. 2 (152). pp. 78–83. (in Russ.)
13. **Pak H. S., Ushakova E. V., Tarasova T. N., Zheltov V. Yu.** Features of personnel management in the organization: modern technologies and methods. *Economics and management of the national economy (St. Petersburg)*, 2021, no. 15 (17), pp. 143–152. (in Russ.)
14. **Deming Edwards W.** Out of the crisis: a new paradigm for managing people, systems and processes / Translation from English – 10th editions. Moscow: Alpina publ., 2019, 417 p. (in Russ.)
15. **Leontiev D. A.** Self-actualization as a driving force of personal development: a historical and critical analysis. Modern psychology of motivation. Ed. by D. A. Leontiev. Moscow, Smysl publ., 2002, 343 p. (in Russ.)
16. **Verkhoglazenko V.** Personnel motivation system. *Consultant to the director*, 2002, no. 4, pp. 23–34. (in Russ.)
17. **Mescona M., Alberta M., Khedouri F.** Fundamentals of management. Moscow, Delo publ., 1997, 492 p.
18. **Bovikin V. I.** Scientific motivation of work. Moscow, 2021, 224 p. (in Russ.)
19. **Kabalina V. I., Djokic A., Cheglakova L. M.** Organizational climate and employee burnout in an industrial company. *Russian Management Journal*, 2023, vol. 21 (2), pp. 228–254 (in Russ.)
20. **Pink D.** Drive: The surprising truth about what really motivates us. Translated from English. Moscow, Alpina Publisher publ., 2013, 112 p. (in Russ.)
21. **Zavyalova E. K., Denisov A. F.** Features of personnel management of intellectually capacious companies. *Bulletin of St. Petersburg University*, Ser. 12, 2008, iss. 4, pp. 381–399. (in Russ.)
22. **Dashkova E. S., Trubnikova O. M., Khromov N. I.** Features of labor motivation of workers of generation Z. *Modern economics: problems and solutions*, 2024, no. 1 (169), pp. 59–70. (in Russ.)

Сведения об авторе

Голдобин Сергей Михайлович, доктор технических наук, главный научный руководитель Публичного акционерного общества «Научно-производственное объединение «Искра»; профессор кафедры ракетно-космической техники и

энергетических систем Пермского национального исследовательского политехнического университета

Information about the Author

Sergey M. Goldobin, Doctor of Technical Sciences, Chief Scientific Officer of the Public Joint Stock Company Scientific and Production Association Iskra (28, Akademika Vedeneeva str., Perm, 614038, Russia); Professor of the Department of Rocket and Space Technology and Energy Systems of the Perm National Research Polytechnic University (29, Komsomolsky Prospekt, Perm, 614990, Russia)

Статья поступила в редакцию 10.04.2024

одобрена после рецензирования 20.05.2024; принята к публикации 20.05.2024

The article was submitted 10.04.2024

approved after reviewing 20.05.2024; accepted for publication 20.05.2024