

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Бечвая И.Е., ассистент

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»
г. Донецк, Донецкая Народная Республика*

Аннотация. Цель статьи заключается в определении особенностей мотивации персонала на различных стадиях жизненного цикла предприятия. В результате работы раскрывается роль концепции жизненного цикла в организации управления мотивацией. Понимание фазы жизненного цикла, на которой находится организация и ее особенностей, выступает ключевым моментом в гармонизации управления трудом в компании. Стадия жизненного цикла организации действует на систему мотивации не непосредственно, а опосредованно – через соответствующий каждой стадии стиль руководства с использованием мотивов и применением соответствующих стимулов.

Ключевые слова: мотивация и стимулирование, модели жизненного цикла организации, стадии жизненного цикла организации, система стимулов и мотивов.

Abstract. The purpose of the article is to identify the characteristics of staff motivation at different stages of the enterprise life cycle. As a result of the work, the role of the concept of life cycle in the organization of motivation management is revealed. Understanding the phase of the life cycle, on which the organization is located and its features, is a key point in the harmonization of labor management in the company. The stage of the life cycle of an organization acts on the motivation system not directly, but indirectly through the style of leadership corresponding to each stage using motives and the use of appropriate incentives.

Keywords: motivation and stimulation, models of organization life cycle, stages of organization life cycle, motivation and stimulation system.

В условиях сложившейся экономической ситуации от отечественных предприятий требуется увеличение объемов производства, соответствующий уровень конкурентоспособности продукции на базе внедрения достижений научно-технического прогресса, использование действенных форм хозяйствования и передовых способов управления персоналом. В связи с этим, стоит отдельно акцентировать моменты, относящиеся к вопросу мотивации персонала на различных стадиях жизненного цикла организации, поскольку, как подчеркивает Е.А. Кузнецова, при детальном анализе хозяйствующих предприятий данная проблема находится на основных позициях в вопросах современного управления [1].

При разработке системы мотивации и стимулирования сотрудников организации учитываются разнообразные факторы: возраст организации и ее история, размер организации, характер деятельности, технологии, стиль управления и другие. Современным разработчикам этой сложной системы,

ключевой в любой организации, помогает концепция жизненных циклов, описывающая развитие организации как живого организма, который рождается, развивается и умирает.

В основе множества современных моделей жизненного цикла предприятия лежат разные аспекты управления. Как указывает Е.М. Каз, существенно различаются позиции авторов по вопросам выбора критериев для идентификации стадии жизненного цикла. К примеру, в исследовании Дж. Агарони, Х. Фалька и Н. Иехуды отмечено, что предприятия на разных стадиях жизненного цикла отличаются разной степенью неопределенности, структурой активов и перспективами для осуществления инвестиций. И. Семенов и Т. Железняк в своих работах не подвергают специальному теоретическому и эмпирическому исследованию вопрос о методах определения стадии жизненного цикла конкретного предприятия. Д. Миллер и П. Фризен выделили определенные параметры, изменяющиеся на различных стадиях жизненного цикла организации: стратегия, структура, контекст и стиль принятия решений. В. Дикинсон утверждает, что стадию, на которой находится организация, можно определить по соотношению потоков денежных средств от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности [2].

По мнению А.Я. Кибанова, наиболее приемлемой с точки зрения задач управления персоналом является модель жизненного цикла предприятия И. Адизеса, которая в наибольшей степени отражает особенности эволюции организации, влияющие на управление персоналом.

В модели, представленной И. Адизесом, этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к завершению функционирования организации. Согласно модели И. Адизеса развитие организаций происходит через определенные стадии, на которых изменяются приоритеты четырех видов деятельности – предпринимательской деятельности, достижения результатов, управления с помощью формализованных правил и процедур, интеграции сотрудников в организации. Продвижение от одной стадии к другой происходит благодаря разрешению важнейших проблем последовательных стадий. Рост и старение организации наиболее очевидны, если рассматривать взаимосвязь двух важнейших факторов жизнедеятельности организации – гибкости и контроля. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабоконтролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Ключ к успеху в управлении организацией состоит в умении сосредоточиться на решении важнейших проблем, присущих конкретной стадии жизненного цикла организации, чтобы она смогла развиваться дальше. Первая стадия жизненного цикла – зарождение (выхаживание). В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий, основатель закладывает теоретический фундамент будущей организации. Для создания успешной организации необходима не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. На этом этапе главное в мотивации

и стимулировании – это создание организации, удовлетворяющей потребности рынка, создание нового качества либо в производстве какого-либо продукта, либо в предоставлении услуг.

При переходе к стадии быстрого роста видение будущего организации изменяется от очень узкого взгляда до больших возможностей. Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определить, чем не следует заниматься. На этой стадии мотивация и стимулирование должны способствовать закреплению за персоналом прав и обязанностей, созданию системы регламентов, жесткой системы контроля за их соблюдением.

Трудность перехода организации на стадии юности определяется необходимостью одновременного решения трех задач: необходимости реального делегирования полномочий, изменения системы руководства и изменения целей. Иногда руководитель делегирует часть своих полномочий подчиненным или нанимает профессионального менеджера. Для нормального функционирования организации руководству необходимо создать систему мотивации и стимулирования, перераспределить права и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников с последующим контролем их выполнения.

Следующий этап развития – расцвет. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между контролем и гибкостью. Основные черты организации на стадии расцвета: сформированы система служебных обязанностей и организационная структура; институционализированы перспективы развития и творчество; осуществлена ориентация на результат и удовлетворение запросов потребителей; организация развивает прогнозирование, планирование и следует разработанным прогнозам и планам; растут продажи и прибыли. На данной стадии сформирована устойчивая система мотивации и стимулирования персонала, а также система показателей оценки результативности труда – по итогам деятельности отдельного коллектива и по показателям предприятия в целом.

Затем организация входит в новую стадию – стабильности, которая является завершающим этапом роста и началом спада, это первая стадия в жизненном цикле, ориентированная на поддержание достигнутых результатов. Организация еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые и привели предприятие к расцвету. Целью системы мотивации все больше становится инициирование новых идей и решений.

Снижение духа предпринимательства сначала приводит к тому, что цели организации становятся преимущественно краткосрочными, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности. Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. Система мотивации направлена на повышение производительности и качества труда.

Для стадии ранней бюрократизации черты организационного поведения таковы: акцент делается на том, что вызывает проблемы, а не на том, что по

этому поводу следует предпринять; при этом увеличивается количество конфликтов. Система мотивации и стимулирования все чаще дает сбои и не приносит ожидаемых результатов.

На стадии бюрократизации организация не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством регламентирующих систем со слабой функциональной ориентацией. В этом случае нет ориентации на результат и склонности к изменениям, но существует система регламентов: правила, предписания и процедуры. Целью системы мотивации и стимулирования становится выживание и поощрение за соблюдение норм, регламентов и стандартов.

Следует отметить, что стадия жизненного цикла действует на систему мотивации через соответствующий стиль руководства. Для ранних стадий характерен авторитарный стиль, для растущих организаций – демократический стиль, а для поздних стадий функционирования организаций характерен либеральный стиль управления [3].

На разных стадиях жизненного цикла на первый план выходит система мотивов и стимулов, присущих конкретной стадии. Для самых ранних стадий создания организации характерно стремление сотрудника максимально продвинуться по иерархии, приблизиться к лидеру, в этой ситуации наиболее эффективными становятся мотивы карьерного роста и власти. По мере развития организации ведущими мотивами становятся мотивы, связанные со служебным ростом и развитием персонала. Затем, по мере дальнейшего развития организации, положение сотрудника существенно не зависит от близости к лидеру. В этой ситуации на первый план выходят мотивы участия в управлении организацией, соучастия в прибыли, в управлении собственностью.

Итак, в настоящее время нет единой модели жизненного цикла организации. В основе такого множества лежат разные проблемы управления, возникающие на различных стадиях и этапах жизненного цикла предприятия, соответственно, разнятся подходы по отношению к управлению персоналом. Наиболее приемлемой с точки зрения задач управления персоналом является модель И. Адизеса, которая в наибольшей степени отражает особенности эволюции организации, влияющие на управление персоналом с целью максимизации результатов деятельности.

Список литературы

1. Кузнецова Е.А. Управленческие модели мотивации персонала в период модернизации предприятия / Е.А. Кузнецова, А.Н. Назарова // Интернет-журнал «Науковедение». - 2015. - №5 (30). - С.64-68.

2. Каз Е.М. Концепция жизненного цикла в организации управления трудом на предприятии / Е.М. Каз // Стратегии бизнеса. - 2016. - №2. - С.16-19.

3. Кибанов А.Я. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации / А.Я. Кибанов, А.А. Суворов // Вестник ГУУ. - 2014. - №12. - С.36-41.