

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ФОРМА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.В. Шумякова, Ю.В. Резниченко

В статье рассматривается система мотивации работников как институциональная форма инновационной активности предприятия. Представлены основные цели и функции системы мотивации, а также результаты анализа успешного опыта развития инновационной активности предприятий на основе демократизации отношений собственности.

Ключевые слова: инновационная активность, система мотивации работников, институциональная форма, модернизация, демократизация отношений собственности.

В современных условиях одним из главных факторов инновационной активности предприятия является система мотивации работников.

Для повышения инновационной активности предприятия необходимо формировать различные комбинации стимулов, способствующих появлению в конкретной ситуации у работников побудительных мотивов для действий в направлении достижения общих организационных целей [1], то есть соответствующую систему мотивации работников.

Общую характеристику системы мотивации как институциональной формы [2] можно представить, если определить используемые для ее объяснения понятия: *система и мотивация*.

В большинстве научных источников *система* рассматривается как единство, состоящее из множества элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, каждый из которых привносит что-то новое в уникальные характеристики целого.

В качестве элементов системы толковый словарь «Социальные технологии» под редакцией Л.Я. Дятченко и В.Н. Иванова [3] трактует объекты (материальные и идеальные) и явления. Данные элементы соединяются в систему посредством устойчивых связей, которые обеспечивают ее стабильность и целостность при меняющихся внешних и внутренних условиях [4].

Детализированное определение мотивации дают в учебнике по менеджменту авторы О.С. Виханский и А.И. Наумов: «*Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей*» [5].

В основе мотивации находится взаимосвязь потребностей, мотивов, стимулов и вознаграждений.

Потребность определяется как внутреннее состояние человека, физиологически или психологически ощущающего недостаток чего-либо или неудовлетворенность чем-либо [1]. Чтобы избавиться от такого ощущения, люди по-разному решают эту задачу: могут прилагать усилия для удовлетворения потребности, могут подавлять или не реагировать на свои потребности [5]. С целью управления поведением человека важно знать, какие потребности являются доминирующими.

Мотив — это то, что вызывает у конкретного человека определенные действия. Он зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним, мотивов. А.Н. Дятлов в учебном пособии по менеджменту называет мотив «опредмеченной потребностью» [6].

Стимулы являются своего рода рычагами воздействия на возникающие мотивы людей с целью активизации их действий.

Вознаграждение — это все ценное, получаемое в результате удовлетворения потребности. Вознаграждение подразделяется на внутреннее и внешнее. Внутреннее вознаграждение — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия. Так, выполнение сложного поручения вызывает приятное чувство достижения цели и может

быть воспринято индивидом как исполнение собственной миссии. Внешнее вознаграждение – это выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком, к примеру, – руководителем [7].

Таким образом, *мотивация – это процесс побуждения себя и других действовать так, как требуется, чтобы достичь общих целей организации* [1].

В соответствии с изложенным систему мотивации можно рассматривать как совокупность процессов активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду и инновационной активности.

Целью системы мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение организационных целей с максимальным эффектом.

Поскольку элементарным составом системы мотивации на предприятии являются люди и отношения между ними, уместно отнести ее к социальным системам. Она органично связана с системами более широкого масштаба, обществом в целом как макросистемой, его системой воспитания, экономической и социальной, определяется ими, сохраняя при этом некий уровень самостоятельности в пределах возможности выбора имеющихся средств для решения функциональных задач.

Под функциями системы мотивации человеческих ресурсов необходимо понимать ее способность исполнять определенную роль в системе организационных отношений, влиять соответствующим образом на организационные процессы, содействуя их развитию и стабилизации, а также повышать инновационную активность предприятия.

Таким образом, рассмотрение системы мотивации работников как институциональной формы инновационной активности предприятия позволяет утверждать, что исследование и обобщение опыта успешных российских предприятий в области развития систем мотивации персонала имеет важное практическое значение для решения актуальной задачи современного этапа развития российской экономики – модернизации и обновления промышленных предприятий. Тем более актуально изучение и обобщение опыта российских предприятий, успешно прошедших сложный переходный период развития российской экономики.

Поэтому анализ и обобщение российского опыта акционерных обществ работников (народных предприятий – НП), успешно реализующих инновационную и инвестиционную политику, используя ресурсы демократизации отношений собственности, имеет существенное практическое значение.

Первым в России в рассматриваемой институциональной форме начало работать закрытое акционерное общество работников «Народное предприятие Набережночелнинский картонно-бумажный комбинат» (НП НЧ КБК), в октябре 1998 г. преобразованное в ЗАО из коллективного предприятия с паями работников.

Одиннадцатилетний опыт работы НП НЧ КБК по модели народного предприятия позволил выявить следующие существенные положительные результаты этой формы хозяйствования.

1. Значительный устойчивый рост объемов производства продукции – в среднем на 9,2 % в год в течение последних одиннадцати лет. Комбинат входит в число семи крупнейших предприятий целлюлозно-бумажной промышленности по объемам производства; занимаемая им доля российского рынка увеличена за этот период до 10 % на рынке гофроупаковки и до 25 % на рынке туалетной бумаги.

2. Высокая инновационная активность предприятия. Комбинат ежегодно расходует 50 % чистой прибыли на развитие предприятия. Общий размер собственных инвестиций составляет 12 коп. на 1 руб. товарной продукции или около 10 млн долл. ежегодно.

Инновационное обновление производства позволяет обеспечивать высокое качество продукции, подтвержденное медалями и дипломами 89 отраслевых международных и российских выставок.

В основе инвестиционной политики народного предприятия лежит установленная законом зависимость выкупной стоимости акций ЗАОр от величины стоимости чистых активов предприятия, которая стимулирует коллектив предприятия увеличивать стоимость основного капитала, а значит, формирует заинтересованность работников в долговременных вложениях прибыли в развитие производства.

Отметим особенности акционерного общества работников (народного предприятия), установленные федеральным законом от 19.07.98 № 115-ФЗ. В соответствии с законом народное предприятие (акционерное общество работников) как организационно-правовая форма является разновидностью закрытого акционерного общества и имеет ряд принципиальных особенностей в решении проблемы собственности на основной капитал и получаемые результаты работы предприятия.

Главные из них:

– **работникам всегда должно принадлежать более 75 % уставного капитала**; народное предприятие – это закрытое акционерное общество *работающих*, то есть реальных участников процесса производства; *работников-неакционеров* может быть **не более 10 %** от списочной численности всех работающих;

– **одному работнику-акционеру не может принадлежать более 5 %** от общего количества акций;

– основные вопросы деятельности народного предприятия решаются по принципу **«один акционер – один голос»**;

– уволившийся работник-акционер в течение трех месяцев обязан продать народному предприятию принадлежащие ему акции народного предприятия, а предприятие в течение трех месяцев – купить у него эти акции по выкупной стоимости, величина которой зависит от стоимости чистых активов народного предприятия. Доля уволившегося работника распределяется между остальными членами коллектива народного предприятия. Не допускается покупка акций генеральным директором, его заместителями, помощниками, членами наблюдательного совета и контрольной комиссии; **ежегодно выкупаемые у уволившихся работников и «сторонних» акционеров, а также дополнительно выпущенные акции распределяются между всем персоналом** (акционерами и неакционерами) **безвозмездно, пропорционально их суммам оплат за прошедший финансовый год**.

Таким образом, заработанная прибыль в народных предприятиях распределяется между всеми участниками производственного процесса «по труду». При этом: чем больше и лучше (квалифицированнее) работает тот или иной работник и чем эффективнее финансовая деятельность коллектива в целом, тем больше (в пределах 5 % от общего количества акций) накапливается у такого работника акций (тем больше его доля в капитале предприятия). При увольнении эту долю он получит «живыми» деньгами.

3. Рост доходов работников предприятия и развитие социальной сферы. В 2009 г. в период мирового финансового кризиса НП НЧ КБК работал стабильно, повышал заработную плату работникам, выплачивая ее без задержек. Среднемесячная зарплата на НП НЧ КБК составила за 9 месяцев 2009 г. 33 325 руб. с ростом на 9,1 % в год.

По результатам Всероссийских конкурсов НП НЧ КБК дважды награждался дипломами в номинации «За наиболее высокую финансовую эффективность», за высокие достижения в организации социальной работы предприятие награждено грамотой Правительства РФ, дипломом «За достижения в организации социальной работы».

Комбинат сохранил социальную сферу предприятия. За счет прибыли продолжает содержать детский дворец культуры, детский спортклуб, санаторий-профилакторий, физкультурно-оздоровительный центр – базу отдыха и летний детский лагерь.

Не отказываясь от содержания социальной сферы и социальных компенсаций, комбинат не только реализует защитную функцию коллектива предприятия в условиях неопределенной рыночной среды, но и снижает нагрузку на муниципальные органы управления и местный бюджет.

4. Рост текущих доходов работников дополняется на народных предприятиях результатами действия механизма своеобразной накопительной пенсии. Согласно закону выкупная цена за акции ЗАОр для увольняющихся работников пропорциональна стоимости чистых активов предприятия; при увольнении стоимость акций работник получает «живыми» деньгами.

Такой механизм позволяет стимулировать рациональное распределение прибыли между фондами потребления и накопления, увеличение вложений прибыли (вместо преимущественно текущего потребления) в развитие основных средств предприятия, без чего невозможно своевременное обновление технологических процессов и выпуск конкурентоспособной продукции.

При этом интересы предприятия по увеличению вложений прибыли в развитие производства совпадают в рассматриваемой модели хозяйствования с интересами акционеров ЗАОр: чем больше средств из прибыли коллектив собственников направил на инвестиции в производство, тем выше выкупная стоимость акций. Принимая решение о расходовании значительной части прибыли на инвестиции в производство, на котором они сами работают, акционеры ЗАОр не только обеспечивают себя современными рабочими местами, но и увеличивают стоимость предприятия, часть которой получают «живыми» деньгами при увольнении. Люди понимают, что вложенное в развитие предприятия сегодня обернется завтра обеспеченной старостью.

Рассматриваемая институциональная форма ЗАОр (народного предприятия) удовлетворяет условиям, определяющим возможность *сочетания интересов объекта управления как собственника и как исполнителя, при котором интересы собственника доминируют над интересами производителя* [5], а именно:

- а) исполнитель должен быть полноправным распорядителем произведенной продукции;
- б) распределение конечного дохода должно производиться между всеми членами коллектива;
- в) трудовой коллектив должен иметь полные права в распоряжении собственностью, находящейся в его пользовании. Без этого условия он не сможет строить свою деятельность таким образом, чтобы за счет мобилизации всех имеющихся в его распоряжении ресурсов добиваться наиболее эффективного достижения конечных результатов;
- г) предприятие находится в рыночной конкурентной среде, в которой возможны и победа, и поражение трудового коллектива.

При этом стабильность работы акционерного общества работников (народного предприятия) определяется следующими условиями:

- а) преимущественное **владение капиталом** народного предприятия **его работниками** превращает их в **эффективных собственников**, заинтересованных в укреплении своего положения;
- б) в управлении предприятием **устраняется противоречие между работником и работодателем**, поскольку здесь обе эти роли принадлежат одному и тому же коллективному собственнику;
- в) **исключается опасность внешнего контроля над финансовой деятельностью предприятия**; попытки перераспределения собственности путем поглощения предприятия за счет покупки акций внешними инвесторами становятся бессмысленными;
- г) зависимость выкупной стоимости акций от величины стоимости чистых активов предприятия стимулирует коллектив предприятия увеличивать стоимость основного капитала, а значит, формирует **заинтересованность работников в долговременных вложениях прибыли в развитие производства**;

д) в свою очередь, **инвестиции в производство обеспечивают рост объемов производства, производительности труда, снижение издержек, повышение качества и конкурентоспособности продукции, что усиливает положение предприятия на рынке, приводит к увеличению прибыли, а, следовательно - к увеличению налоговых поступлений в бюджет России и региона, повышению уровня жизни конечного потребителя.**

Существенными взаимодополняющими источниками саморазвития ЗАОр (народного предприятия) за счет собственных средств являются:

- нацеленность коллектива собственников на усиление рыночного положения предприятия за счет инновационного обновления производства;
- активная социальная политика народного предприятия как фактор устойчивого развития коллектива собственников;
- востребованность современного менеджмента как инструмента согласования интересов отдельных работников-собственников и интересов коллектива в целом.

5. Достигнутые на основе инвестиций в производство рост объемов производства, производительности труда, снижение издержек, повышение качества и конкурентоспособности продукции усиливают положение предприятия на рынке, приводят к увеличению прибыли, а следовательно, – к увеличению налоговых поступлений в бюджет России и региона, усилению местных бюджетов. НП НЧ КБК в полном объеме уплачивает все налоги и обязательные платежи, ни разу не допустив срывов сроков их уплаты, финансовой помощи у государства не просит.

Так, в 2008 г. доля налогов НП НЧ КБК в бюджете г. Набережные Челны достигла 4 % (на комбинате работает всего 1835 человек из более 500 тыс. жителей города, или менее 0,4 %).

6. Институт народных предприятий в отличие от других форм хозяйствования в современной российской экономике обеспечивает наиболее полный контроль работающих над финансовыми потоками и относительную защищенность от внешнего поглощения – рейдерского захвата. Опыт работы ряда народных предприятий в разных регионах и отраслях народного хозяйства России показал высокую эффективность применения этой формы в хозяйственной практике с целью повышения стабильности в развитии экономики страны в целом, региона и отдельного предприятия.

Проблема привлечения инвестиций с целью инновационного обновления производства многократно становилась предметом обсуждения российских и зарубежных ученых и практиков – организаторов производства. На Набережночелнинском КБК руководством комбината предложен и успешно реализован подход к решению важнейшей для современной России проблемы развития производства за счет собственных средств на основе повышения инновационной активности предприятия.

Курс на модернизацию производства НП НЧ КБК обеспечивается технической политикой, нацеленной на обновление и расширение производства, создана долгосрочная программа инвестирования производства за счет прибыли и собственных источников, которая предусматривает реконструкцию и расширение производства, снижение производственных затрат, повышение экономической устойчивости предприятия и конкурентоспособности основной продукции.

Следует отметить, что постоянное обновление основных средств связано не только с процессами износа (на комбинате процент износа основных фондов составляет 31 %), но и с увеличивающейся сбытовой конкуренцией на российских рынках. Недостаточно современное оборудование не позволяет производить продукцию с необходимыми потребителю качественными характеристиками. Это обстоятельство предопределяет внедрение интенсивной технологической модернизации. В результате проводимой на комбинате инвестиционной политики в настоящее время уровень технического оснащения производства является высшим в отрасли и соответствует самым жестким международным требованиям.

Таким образом, на народных предприятиях найдены эффективный вариант решения проблемы привлечения инвестиций с целью инновационного обновления производства, механизм саморазвития предприятия в рыночных условиях за счет собственных средств. Зависимость выкупной стоимости акций от величины стоимости чистых активов предприятия стимулирует коллектив предприятия увеличивать стоимость основного капитала, а значит, формирует заинтересованность работников в долговременных вложениях прибыли в развитие производства.

Существенным для функционирования механизма саморазвития с точки зрения согласования интересов отдельных работников с интересами предприятия в целом в процессе управления является следующее обстоятельство: чем значительнее рост чистых активов предприятия (соответственно – прирост стоимости акций НП по сравнению со сложившимся на этот же период банковским процентом на вклады), тем выгоднее акционерам расходовать чистую прибыль на накопление.

Проведенные исследования дают основания сделать вывод о том, что демократизация отношений собственности является в современных российских условиях механизмом развития инновационной активности предприятий. При этом система мотивации работников выступает как институциональная форма инновационной активности предприятия.

Учитывая изложенное, распространение и развитие института народных предприятий в народном хозяйстве России с целью обеспечения высоких темпов роста, повышения конкурентоспособности, увеличения социальной направленности экономического развития и расширения использования человеческого фактора как главной составляющей экономического роста является весьма актуальным в соответствии с приоритетами социально-экономической политики России на среднесрочную перспективу.

Список литературы

1. **Белоусов В.Л., Жичкин А.М.** Функции менеджеров в организациях. Учебное пособие. М.: ФГУ НИИ РИНКЦЭ, 2004.
2. **Мухин В.И.** Разработка институциональных форм, структур и систем управления инновационной деятельностью. М.: Национальный институт бизнеса, 2008.
3. **Социальные технологии.** Толковый словарь / Под ред. Л.Я. Дятченко, В.Н. Иванова и др. Изд. 2-е доп. Москва-Белгород: Изд. Луч. Центр социальных технологий, 1995. 309 с.
4. **Зельцер И.М., Зельцер Б.М.** Система управления персоналом предприятия: учеб. пос. Новосибирск: НГУ, 2002.
5. **Виханский О.С., Наумов А.И.** Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с. : ил.
6. **Дятлов А.Н.** Современный менеджмент: Учеб. пос., вып. 1. М.: ВШЭ, 1996. 134 с.
7. **Дафт Р.** Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с.