

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА НА ПРЕДПРИЯТИИ

© 2013 Е.П. Трошина, В.А. Бугаев*

Ключевые слова: мотивация, алгоритм разработки мотивационного механизма, процесс стимулирования работников, мотивационный профиль.

Предложен алгоритм разработки мотивационного механизма персонала, приведена схема организации оптимальной системы стимулирования на предприятии.

В настоящее время не вызывает сомнения тот факт, что люди являются наиболее ценным ресурсом любого предприятия, так как именно их возможности и усилия - определяющий фактор интенсивности деятельности организации. Проблемы, связанные с организационными вопросами, все больше интересуют ученых в различных областях. Одна из основных задач менеджмента - создание на предприятии эффективного мотивационного механизма. Умело управляя персоналом, можно значительно усовершенствовать организацию производства и тем самым повлиять на результативность предприятия. Поэтому в целях обеспечения конкурентоспособности предприятия предприниматель должен так организовать его деятельность, чтобы учитывались личные качества работников, их достоинства и недостатки, а также мотивы, побуждающие их к труду. Важность выработки новых подходов, содержащих эффективные инструменты, мотивирующие персонал к активной деятельности, обуславливает необходимость разработки алгоритма формирования механизма мотивации и модели процесса стимулирования работников с учетом мотивационного профиля, которые могут быть использованы руководством любого предприятия вне зависимости от его размера и сферы деятельности.

Следует учитывать, что предприятие не является абсолютно независимой единицей, напротив, оно подвержено значительному влиянию отраслевой и макроэкономической конъюнктуры. В результате изменения внешних детерминант изменяется и внутренняя политика предприятия, что относится и к системе мотивации и стимулирования персонала. Поэтому при разработке общего алгоритма дол-

жны быть учтены не только прямые внутренние отношения, стимулирующие персонал к активной производственной деятельности, но и рассмотрены иные аспекты, прямо или косвенно связанные с мотивационным механизмом и оказывающие влияние на результативность деятельности предприятия. В частности, к таким влияющим детерминантам относятся общепроизводственная среда и внешние факторы.

Представленный на рис. 1 алгоритм применим как при разработке системы мотивации на создаваемом предприятии, так и при изменении существующей системы на действующем предприятии. Алгоритм процесса соответствует общему организационному порядку: диагностика, разработка решения, реализация, контроль, коррекция. В нашем случае под диагностикой подразумевается анализ существующих на текущий момент условий, достаточно значительно влияющих на мотивационные процессы, а также на их устойчивость и продолжительность.

При проведении диагностики и последующих мероприятий следует руководствоваться принципом бритвы Оккама, т.е. учитывать только достаточно значительно влияющие на модель переменные, при этом не принимая во внимание слабо влияющие или не подлежащие систематизации. Применение такого принципа позволяет значительно упростить общую модель и тем самым конкретизировать связи ограниченного количества взаимовлияющих переменных. Конечно, при таком подходе теоретическая модель описывает реальную с некоторой погрешностью, но если влияние неучтенных в модели факторов незначительно, погрешность имеет допустимое значение. Стремиться к полному опи-

* Трошина Елена Павловна, кандидат экономических наук, доцент; Бугаев Василий Анатольевич, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik_sgeu@mail.ru.

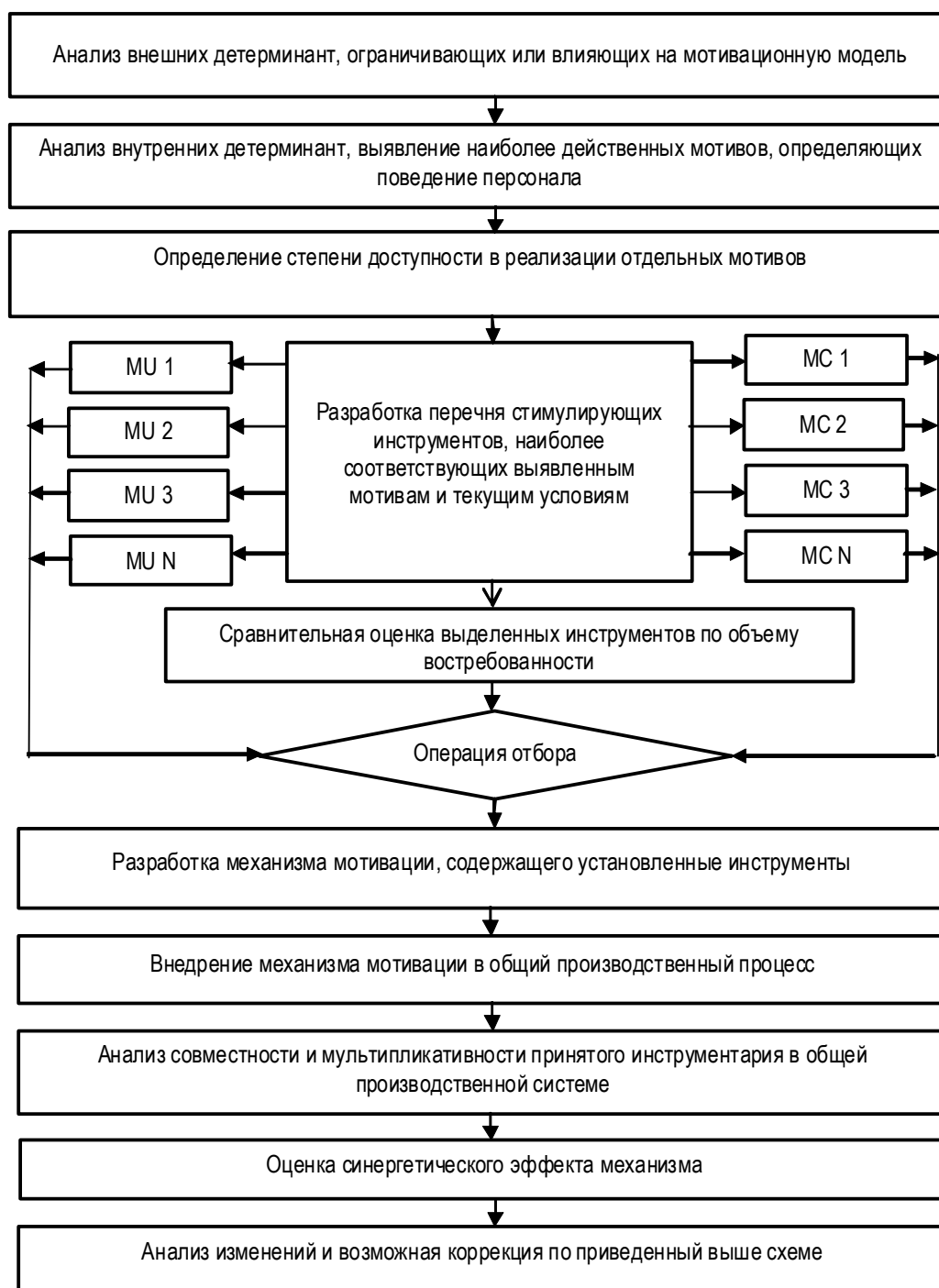


Рис. 1. Алгоритм разработки мотивационного механизма на предприятии:

MU - полезность, содержащаяся для работника в дополнительной единице блага (полезность);
 MC - расходы работодателя на предоставление работнику дополнительной единицы блага (издержки)

санию реальной модели не следует, так как это просто невозможно из-за наличия неявных, временных и случайных влияющих переменных. Под коррекцией следует понимать возможные изменения или замену элементов, которые способствуют повышению эффективности производственной системы в целом.

Раскрыв алгоритм мотивации персонала, можно приступить к построению модели процесса стимулирования работников.

Безусловно, процесс стимулирования носит многоплановый характер. В целом можно выделить мотивационные направления, сводящиеся к анализу внешних и внутренних детерминант производственной среды. Оценка внешней среды включает в себя анализ действующего законодательства, затрагивающего процессы стимулирования на производстве, а также учет объективных факторов, не зависящих от внутренней среды предприятия. При анализе внешней среды особое внимание следует обратить на менталитет активного населения по территориальному признаку, на его особенности и склонности. Но основной задачей является оценка внутренней среды предприятия, во многом определяющей его спецификой.

Результат экономической деятельности предприятия зависит от имеющихся ресурсов и эффективности их использования, которая преимущественно определяется отношением персонала к труду, зависящим от форм и методов его стимулирования. В соответствии с таким предположением необходимо выделить следующие направления: качественный отбор персонала, выявление мотивационных склонностей работников и разработка соответствующих форм и методов их стимулирования. Проведем более глубокий анализ по двум направлениям: мотивационные возможности предприятия и мотивационный профиль работников.

Анализ внутренней среды осуществляется в следующих направлениях: материальное стимулирование, морально-психологическое стимулирование и отношения в коллективе, администрирование, производственные условия труда (его эргономичность), подбор квалифицированных, подверженных мотивации работников. Именно внутренние мотивационные условия предприятия во многом обеспе-

чивают эффективность деятельности его персонала и подлежат тщательному их рассмотрению в целях разработки оптимальных методов стимулирования и эффективного инструментария.

Выше был предложен алгоритм разработки мотивационного механизма, обеспечивающий минимальные затраты предприятия на стимулирование персонала при максимальном эффекте, выраженном объемом производства. Предлагаемая модель опирается на предварительное выявление мотивационного профиля персонала предприятия. Трудовое поведение людей определяется не только производственной ситуацией и действиями руководителей, а в основном особенностями их мотивации. В первую очередь необходимо выявить побудительные мотивы, которые наиболее сильно и наиболее устойчиво воздействуют на поведение работников предприятия.

В целях формирования оптимального стимулирующего инструментария рекомендуется выявить состав работников, группируя их по базовым мотивационным признакам. Так как учесть все индивидуальные мотивы каждого работника в общей системе стимулирования на производстве не представляется возможным, следует оптимально группировать всех работников предприятия по схожим мотивационным предпочтениям и поведению. Такая компоновка позволит применить эффективный инструментарий, наиболее соответствующий по своему содержанию, выделенному кругу работников. Хотя люди в своем поведении на производстве руководствуются множеством мотивов, один или несколько из них у конкретного работника преобладают. Такое преобладание и позволяет выделить основные мотивируемые группы.

В данной статье за основу взяты следующие мотивационные профили, рассмотренные в работах Ю.К. Балашова и В.И. Герчикова¹.

Инструментально мотивированный работник руководствуется в работе главным образом материальным вознаграждением. Он работает с высокой отдачей, если его труд справедливо и сравнительно высоко оплачивается.

Профессионально мотивированный работник в своей деятельности руководствует-

ся возможностями реализации своих знаний, умений, других качеств, желанием достичь высокого положения на предприятии и в обществе. Для него наиболее важны интересная, содержательная работа, возможность показать свой профессионализм.

Патриот - работник, преданный своему делу, коллективу, стране. Такой человек в своей деятельности, в первую очередь, движим альтруистическими идеями.

Хозяйская мотивация, наиболее соответствующая рыночным условиям. Работник, движимый таким мотивом, может не считаться ни со временем, ни с усилиями, если чувствует себя собственником предприятия, которое он должен сохранить и улучшить.

Люмпенизированный работник - наиболее слабо мотивируемый отрицательный тип участников производственных отношений. У таких людей слабая мотивация к эффективной работе. Если на предприятии присутствует люмпенизированный работник, его следует поместить в здоровый рабочий коллектив либо на рабочее место, результаты индивидуальной деятельности на котором подлежат жесткому контролю. При возможности предприятию желательно отказаться от услуг таких работников.

На основе изложенного выше сформируем саму модель построения мотивационного механизма персонала предприятия, включающую в себя оценку как внутренней, так и внешней среды предприятия (рис. 2). Схема модели рассматривает пошаговое приближение (метод аппроксимации), при котором на каждом последующем этапе корреляционное отклонение от оптимального состояния уменьшается.

Как видно из схемы, предложенная модель рассматривает три этапа последовательного приближения механизма мотивации и стимулирования персонала предприятия к его оптимальному состоянию.

На первом этапе построение системы осуществляется на базе общего анализа без привязки к мотивационному профилю персонала предприятия. Такое возможно в процессе организации и становления предприятия.

На втором этапе с установлением производственного коллектива проводится анализ по выявлению мотивационных склонностей работников предприятия, на базе которого при необходимости механизм стимулирова-

ния корректируется (в случае значительного отклонения от реального состава).

На третьем этапе осуществляются отсев слабо мотивируемых работников и набор работников, подверженных значительному влиянию существующей на предприятии системы стимулирования персонала. Отсев происходит как естественным путем (увольнение по собственному желанию), так и путем отказа от услуг работника. На предприятии проводятся мероприятия по повышению мотивационной восприимчивости работников к принятому инструментарию.

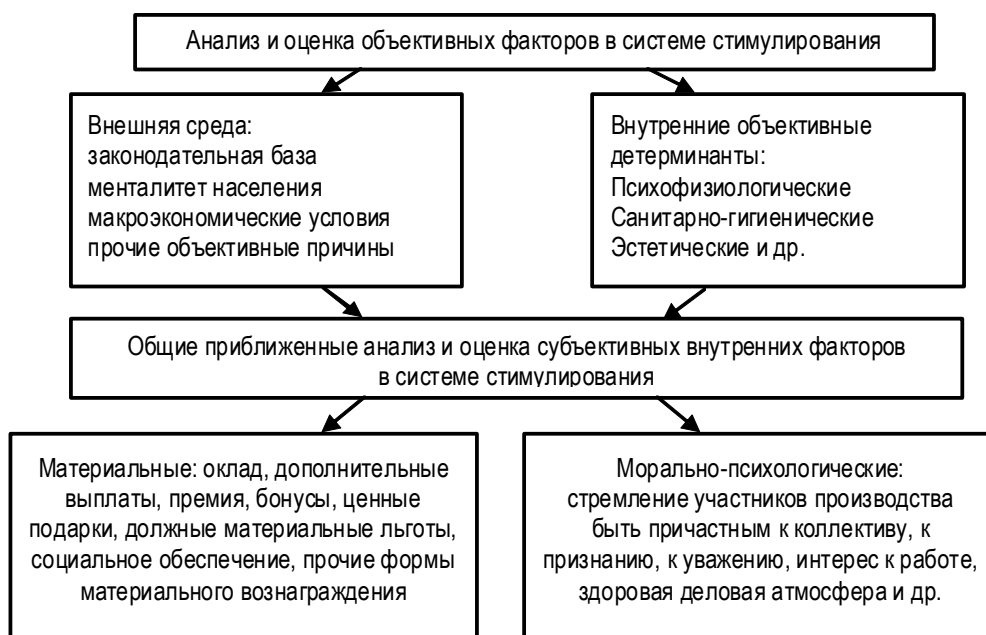
В случае значительного изменения мотивационного состава работников следует вернуться ко второму приближению. В случае значительного изменения объективных составляющих коррекция проводится на первом приближении.

Предложенная схема носит общий собирательный характер и не отражает субъективных особенностей конкретных предприятий. Поэтому при построении реальной мотивационной модели она может быть дополнена мероприятиями, отражающими конкретные действия на отдельном предприятии и соответствующими его специфике. Мотивационные склонности производственного персонала зависят от его состава, и мотивационные склонности у разных групп работников предприятия значительно отличаются.

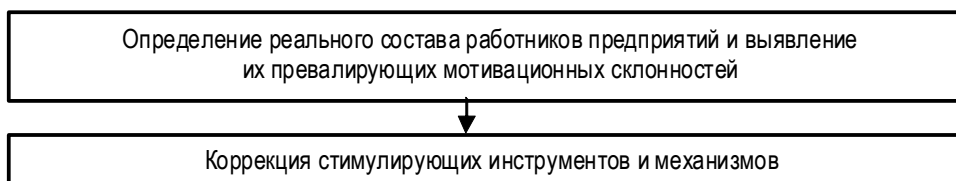
В целом классифицировать работников можно по следующим основным признакам: по категориям, по должностям и профессиям, по специальностям, по уровню квалификации, по полу, по возрасту, по стажу работы, по отношению к собственности, по характеру трудовых отношений. С одной стороны, состав работников зависит от специфики предприятия, с другой - именно он определяет мотивационный профиль его персонала. К примеру, управленческому персоналу в большей степени, чем другим работникам предприятия, присуща хозяйская мотивация, специалистам - профессиональная, временным работникам - инструментальная и т.д.

Анализируя мотивационный профиль персонала стандартного производственного предприятия, следует учитывать, что мотивационные склонности работников во многом зависят от их должностей и профессий. В целом обычно выделяют управляющий персонал,

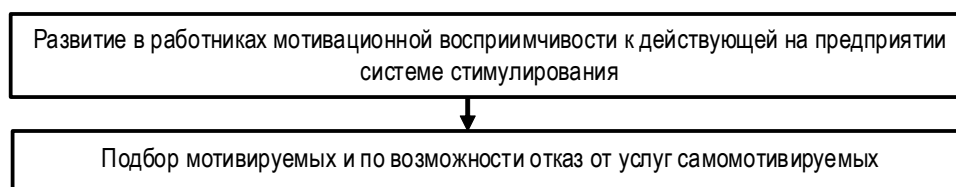
Первое приближение



Второе приближение



Третье приближение



В случае значительного изменения мотивированного профиля на второе приближение

Рис. 2. Схема организации оптимальной системы стимулирования на предприятии

инженерно-технических работников и служащих, рабочих. В свою очередь, состав приведенных групп также не однороден, управляющий персонал делится на менеджеров верхнего звена (топ-менеджеры), среднего звена и линейных руководителей. Состав инженерно-технических работников и служащих, хотя и в меньшей степени, тоже связан с иерархической лестницей организации. Среди рабочих можно выделить высококвалифицированных специалистов, работников с низкой квалификацией, вспомогательный пер-

сонал. Следует различать постоянных и временных работников.

Инструментальная мотивация в большей или меньшей степени присуща всем участникам производства, материальное вознаграждение есть основа. Но это не означает, что равное материальное вознаграждение принесет одинаковый эффект при его предложении разным работникам. Из вышеперечисленных групп инструментальной мотивации наиболее подвержены временные работники, рабочие.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базова	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая

Примечание:

- базовая - наиболее соответствующая данному типу работника;
- применима - может быть использована для данного типа работника;
- нейтральна - не окажет значительного воздействия на данный тип;
- запрещена - приведет к негативному эффекту.

Профессиональной мотивации наиболее подвержены работники, видящие перспективу профессионального или карьерного роста в производственной организации, реже увлеченные самим производственным процессом. В первую очередь к таким работникам относятся менеджеры и специалисты.

Патриотический мотивационный тип иногда превалирует у работников "старой закалки", достаточно долго проработавших на данном предприятии. Гораздо реже такой тип встречается среди молодых работников, он может проявляться у лидеров, движимых альтруистскими идеями.

Хозяйская мотивация превалирует у менеджеров верхнего и среднего звена, имеющих неразрывные личные перспективы с будущим предприятия, а также у любого работника, обладающего достаточными правами собственника на предприятии.

Слабо мотивируемыми работниками "люмпенами" на предприятии, как правило, являются рабочие с низкой квалификацией, работники с повременной оплатой труда и младший обслуживающий персонал.

На практике выявление мотивационного профиля персонала осуществляется в двух стадиях:

- ♦ сбор информации (анкетирование, тестирование, собеседование и прочие методы проверки);

- ♦ обработка результатов и статистический анализ.

Обработка результатов осуществляется по ответам респондентов и проводится в два этапа:

- ♦ обрабатывается каждая анкета, выявляется индивидуальный мотивационный профиль каждого опрошиваемого;

- ♦ проводится общая статистическая обработка полученных результатов, выявляются превалирующие характеристики по группам или коллективу в целом.

Результаты обработки данных показывают средние индексы мотивации или средние ранги мотивационных типов, при этом выявляется, какие формы стимулирования наиболее применимы, нейтральны или противопказаны для выделенных групп². Именно такое ранжирование и обеспечивает дальнейшее формирование системы стимулирования. Определение соответствующих результатам форм стимулирования следует производить на основании таблицы.

Как показывает практика, мотивационный профиль организации особенно необходимо определять при формировании политики стимулирования персонала на крупных предприятиях. Именно в крупной производственной организации нужен дифференцированный подход в мотивации и стимулировании работников, учитывающий их мотивационные склонности.

Следует заметить, что процесс мотивации не ограничивается только поиском эффективного инструментария в стимулировании персонала, а включает в себя также мероприятия по подбору профессиональных кадров, обучению, воспитанию, проведению аттестации и т.д.

В самой методике осуществления процедуры разработки мотивационного механиз-

ма персонала можно выделить следующие этапы:

- ◆ определение политики и целей системы стимулирования;
- ◆ определение мотивационного профиля персонала;
- ◆ обследование и анализ сложившейся (формируемой) системы;
- ◆ диагностика (проектирование) оснований стимулирования;
- ◆ диагностика (проектирование) форм стимулирования;
- ◆ формирование перечней оснований и форм стимулирования, установление и закрепление адекватных форм за основаниями стимулирования;
- ◆ разработка текста или изменений в тексте Положений о мотивации и стимулировании персонала;
- ◆ утверждение и ввод в действие Положения о мотивации и стимулировании персонала;
- ◆ текущий контроль над исполнением и постоянная диагностика существующей на предприятии мотивационной системы.

В заключение следует подчеркнуть необходимость для руководства компаний уделять особое внимание вопросам мотивации персонала. Эта задача находится в сфере ответственности всех менеджеров организации, ведь только эффективно управляя человеческими ресурсами, предприятие сможет достичь поставленных целей. Понимая, что в наше время управление человеческими ресурсами является для организаций необходимым условием существования, следует также помнить, что оно представляет собой осуществление целенаправленной деятельности, которая обеспечивает эффективное управление персоналом не только в интересах предприятия, но и в интересах самих сотрудников³.

Пренебрежение мотивационными склонностями работников дорого обходится и реализуется в форме дополнительных издер-

жек со стороны предприятия. Оптимизация инструментария и механизмов мотивационной техники персонала зачастую требует гораздо менее значительных затрат со стороны организации, чем иные инвестиционные формы, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия. Мотивационная техника как одна из важнейших составляющих инвестиционных вложений в человеческий капитал - это сравнительно молодое направление в общих производственных процессах. Но уже к настоящему времени разработано множество концепций по применению данной техники, которые неплохо зарекомендовали себя на практике, и не воспользоваться ими в рамках формирующегося в организации мотивационного механизма было бы расточительным или даже губительным для предприятия.

¹ См.: *Балашов Ю.К.* Методика построения мотивационного профиля персонала и разработка Положения о стимулировании персонала // *Кадры предприятия.* 2005. □ 10; *Его же.* Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования на предприятии // *Кадры предприятия.* 2003. □ 5; *Герчиков В.И.* Управление персоналом. Работник - самый эффективный ресурс компании. М., 2008.

² *Балашов Ю.К.* Методика построения...

³ См.: *Старкова Е.Ю.* Механизм формирования мотивационного потенциала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // *Креативная экономика.* 2011. □ 11 (59); *Жабин А.П., Митрофанов А.Г., Плынова Л.В.* Практика управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса // *Вестн. Самар. гос. экон. ун-та.* Самара, 2012. □ 12 (98). С. 35-37; *Пудовкина О.В., Ашмарина С.И.* Развитие маркетинговой информационной системы промышленного предприятия // *Вестн. Самар. гос. ун-та.* Самара, 2010. □ 4(79). С. 46-51; *Шепелев А.В., Ашмарина С.И.* Основные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятий строительной отрасли // *Вестн. Самар. гос. ун-та.* Самара, 2010. □ 6 (81). С. 100-105.

Поступила в редакцию 28.03.2013 г.