

УДК 331.2
ББК У245

Е.В. БАБЕШКОВА, Т.Г. ЖАМКОВА, Т.Н. ЧЕРНЫШОВА

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ МОТИВОВ И ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Ключевые слова: мотивация, теории мотивации, диагностика мотивов, система стимулирования.

В современных условиях управление мотивацией и стимулированием персонала превратилось в ключевой элемент менеджмента современной организации. Это связано с тем, что процессы усиливающейся конкуренции приводят к постоянному и непрерывному обновлению сфер деятельности организаций, постоянному поиску и завоеванию новых ниш на рынке, что, в свою очередь, не представляется возможным без персонала, адекватного требованиям организации, поскольку человек является одним из основных ресурсов в структуре предприятия. Эффективность любой деятельности определяется отношением человека к труду и его вовлеченностью в процесс реализации целей и задач предприятия. И этим отношением можно управлять, если объективно оценивать конкретную ситуацию, место и роль человека в ней и те мотивы, которыми работник руководствуется, чем и обусловлена актуальность темы статьи.

В статье приведены основные теории мотивации, с ориентацией на содержание которых любая организация может создать собственную систему диагностики мотивов. Диагностика мотивов, в свою очередь, позволяет построить адекватную требованиям организации и персонала систему стимулирования труда.

Приведены наиболее значимые факторы мотивации, освещены с точки зрения их достоинств и недостатков, предложены мероприятия по материальной и нематериальной мотивации персонала, вовлеченности сотрудников в дела организации.

Высокий уровень значимости человеческих ресурсов для результативной деятельности любого предприятия или организации отмечался практически на всех этапах исторического развития менеджмента. Несмотря на то, что в рамках научной школы менеджмента мало внимания уделялось учету индивидуальных мотивов, потребностей и способностей, уже тогда пришло осознание того факта, что на предприятиях из всех проблем наиболее важная связана с человеческими факторами. Безусловно, дальнейшее развитие менеджмента привело к усилению внимания к человеческому фактору и социальным аспектам управления, значимость которых признается весьма существенной и сегодня.

Кроме того, современные российские условия функционирования характеризуются кризисными явлениями, в том числе в вопросах, касающихся труда: сегодня труд воспринимается человеком в основном как средство выживания – это приводит к низкопроизводительному и неэффективному труду, проблемам в развитии рабочей инициативы и существенным сложностям в формировании сильной трудовой мотивации. В этой связи необходимым представляется развитие подходов включения человека в производственный процесс с учетом самых разных побуждений и интересов, а не только из-за мате-

риальной необходимости. Это обусловлено тем, что реальная эффективность любых видов деятельности определяется отношением человека к труду и его вовлеченностью в процесс реализации целей и задач предприятия. И этим отношением можно управлять, если трезво оценивать конкретную ситуацию, место и роль человека в ней и те мотивы, которыми работник руководствуется в обозначенных условиях. Именно это обуславливает актуальность выбранной темы исследования и ее значимость для любого субъекта хозяйствования. Это подтверждается и существенным количеством публикаций современных ученых, посвященным вопросам мотивации в различных отраслях и сферах деятельности, например в студенческой среде [3], в среде антикризисного управления [1], в области инновационной деятельности [4] и т.п.

Таким образом, сегодня становится недостаточным побуждать человека работать на организацию путем простого материального вознаграждения, так как такая политика редко бывает успешной. К сожалению, не все руководители принимают в расчет необходимость создания комплексной системы мотивации, ограничиваясь материальным стимулированием либо эпизодически используя отдельные мотивационные механизмы. Часто такой подход руководства к стимулированию отмечается у предприятий малого бизнеса.

Со дня основания любая организация, как известно, начинает свой жизненный цикл, каждый из которых характеризуется определенными особенностями. Например, на коллективистской стадии, по классификации Л. Грейнера, происходит выработка четких целей и направлений развития, разбиение на подразделения и установление иерархии, четкое разделение труда и развитие коммуникаций. Кроме того, отличительной чертой данной стадии является развитое чувство принадлежности к коллективу и организации со стороны сотрудников. А для формирования такого отношения к предприятию существенное значение имеют грамотные и эффективные методы стимулирования, рассчитанные на стимулирование сотрудников не только к выполнению определенного объема работ, но и к проявлению их творческой инициативы, обучению и желанию самореализоваться в рамках выполнения своих трудовых обязанностей. То есть грамотная система стимулирования в рамках организации должна быть ориентирована на полноценную реализацию потенциала человеческих ресурсов [2]. В этой связи считаем вопросы использования теорий мотивации для подготовки и проведения диагностики мотивов и построения системы стимулирования одними из наиболее значимых для любой организации.

Естественно, что для создания эффективной системы стимулирования необходимо знать, какие факторы мотивации наиболее значимы для каждого конкретного работника. При этом для подготовки и проведения диагностики мотивов можно использовать классические теории мотивации, разработанные в рамках двух основных подходов: содержательного и процессного.

В рамках содержательных теорий мотивации выделяют определенные группы потребностей, удовлетворение которых может быть достигнуто путем получения определенных благ в результате осуществления работником своих производственных функций и задач. В целом для проведения диагностики мо-

тивов можно взять за основу одну или несколько теорий и выделить те мотивационные факторы, которые могут быть значимы для сотрудника. Либо же можно провести прямую диагностику потребностей и самостоятельно (силами кадровых служб или кадровых работников, с применением инструментов экспертной оценки) выделить способы их удовлетворения за счет реализации сотрудником трудовой деятельности, на основании чего сформулировать выводы об эффективных или неэффективных в существующих условиях методах мотивации. Далее, соответственно, необходимо включить наиболее действенные мотивационные методы в систему стимулирования труда организации (естественно, с учетом возможностей самой организации). В этом случае система стимулирования в наибольшей степени будет соответствовать потребностям персонала и отвечать требованиям организации к ее эффективности.

На практике, кроме того, нельзя не учитывать процессные теории мотивации, так как деятельность работников не может быть обусловлена лишь потребностями и стремлением к их удовлетворению. Поскольку любой сотрудник работает в коллективе, он не может не обращать внимания на то, как трудятся его сослуживцы и какое вознаграждение они получают. Кроме того, у каждого есть представление о том, на каком уровне должны быть вознаграждены их трудовые усилия. В этой связи чрезвычайную актуальность приобретает учет основных постулатов теорий ожиданий В. Врума и справедливости Д. Адамса. Не стоит также забывать о существующем на каждом предприятии балансе вознаграждений и наказаний (системы штрафов и санкций предусмотрены в любой фирме), что отвечает постулатам теории подкрепления В. Синклера. И одной из наиболее распространенных тенденций современного менеджмента является повсеместное вовлечение персонала в дела организации, поощрение инициатив, что призвано усиливать заинтересованность работников в реализации целей организации, в соответствии с основными постулатами теорий постановки целей Э. Лока и партисипативного управления.

При диагностике мотивов, безусловно, необходимо максимально учитывать теоретический и практический инструментарий, накопленный современным менеджментом, а также особенности самой организации и ее трудовых ресурсов.

Таким образом, диагностика мотивов, может быть проведена одним из следующих способов:

- собственными силами организации (проведение диагностики может быть поручено кадровым службам, либо кадровым работникам – в зависимости от размеров и наличия соответствующих специалистов в структуре предприятия);
- с привлечением сторонних организаций (фирм, работающих в сфере управленческого консалтинга) – одним из преимуществ такого подхода может быть то, что они не ограничиваются проведением диагностики мотивов, а также вносят рекомендации по совершенствованию системы стимулирования диагностируемой фирмы.

Однако второй подход предполагает отвлечение финансовых ресурсов на реализацию данного мероприятия и может быть осуществлен только при подерживающей политике руководства, в связи с чем его применение на практике ограничено.

При проведении диагностики мотивов в любой организации основной задачей становится выявление наиболее значимых мотивов, на которые и должна быть ориентирована система стимулирования персонала. При этом необходимость проведения такой диагностики часто обусловлена снижением рентабельности затрат на персонал, что диктует необходимость поиска альтернативных материальному методов мотивации в имеющейся системе стимулирования труда.

При проведении исследования в организации малого бизнеса методом анкетирования были выявлены следующие наиболее значимые факторы мотивации:

1. Выгода – самый значимый мотив производственной деятельности, т.е. большая часть персонала стремится к реальной конкретной отдаче от своего вклада в производственный процесс, которая может иметь финансовое выражение, получение дополнительных льгот и т.п.

2. Развитие – второй по значимости мотив, характеризующий стремление сотрудников развиваться личностно, профессионально и интеллектуально.

3. Стабильность – характеризует потребность сотрудников в стабильной работе, оплате труда, предоставлении организацией социальных льгот и гарантий.

4. Удовольствие – сотрудникам необходима интересная, увлекательная и приятная работа, которая будет приносить радость и удовлетворение.

5. Уважение и признание – уважение и признание со стороны коллег и руководства также является значимым фактором. При этом большая часть сотрудников дополнительно отметила необходимость учета их личного, индивидуального вклада в результаты труда.

Учитывая результаты диагностики мотивов и тот факт, что наиболее значим мотив получения выгоды, в первую очередь необходимым представляется развитие материальных механизмов стимулирования. Однако, учитывая тот факт, что возможности материального стимулирования могут быть весьма ограничены финансовыми ресурсами компании, а затраты на персонал и во все каждый уважающий себя руководитель стремится снижать (в расчете на единицу произведенной продукции, естественно), то простое увеличение заработной платы неэффективно.

В этой связи можно предложить проведение следующих мероприятий:

1. Внедрение многофакторных систем премирования, которое приведет к повышению уровня удовлетворенности материальными выгодами со стороны эффективных работников и, одновременно, к оттоку неквалифицированных или не заинтересованных в результатах труда работников.

2. Расширение социальных выплат и внедрение программы помощи молодым семьям позволит снизить текучесть кадров и закрепить квалифицированных, эффективных и амбициозных работников на предприятии.

3. Внедрение программы подготовки и переподготовки кадров, практики формирования кадрового резерва и других мероприятий, рассчитанных на профессиональное и квалификационное развитие персонала.

Кроме описанных выше мероприятий для сохранения баланса в системе стимулирования, безусловно, необходимо развитие и нематериальных механизмов поощрения. Здесь можно предложить следующее:

- выделить четкие критерии поощрения;
- направить систему нематериального стимулирования на развитие лояльности сотрудников, их инициативы, развитие личностных качеств, а также на мотивацию к успеху;
- проводить награждения не реже раза в год (при наличии отличившихся – можно и чаще).

В рамках развития нематериальных механизмов стимулирования также необходима работа над перечнем показателей нематериального стимулирования. Причем необходимо вознаграждать сотрудника за любое инициативное предложение независимо от того, будет оно одобрено и принято вышестоящим руководством или нет. Это позволит усилить вовлеченность персонала в дела организации и его заинтересованность в итоговой эффективности предприятия.

Литература

1. Гурджиян В.Л., Жамкова Т.Г. Особенности мотивации кризис-менеджеров // Фундаментальные исследования. 2016. № 6-2. С. 372–375.
2. Иванова Т.В., Хабаке М.В. Взаимосвязь дефиниций «человеческие ресурсы» и «человеческий потенциал» // Oeconomia et Jus. 2017. № 1. С. 10–17.
3. Лазарева Е.Ю., Петрова Л.А., Леонтьева И.А. Особенности мотивации у студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» // Совершенствование системы высшего образования: опыт и перспективы: материалы VIII Междунар. учеб.-метод. конф. / под ред. А.Ю. Александрова, Е.Л. Николаева. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. С. 286–293.
4. Чернышова Т.Н. Подготовка специалистов для инновационной сферы в системе высшего профессионального образования // Повышение качества образования как условие модернизации экономики: материалы Всерос. науч.-практ. конф. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2010. С. 141–145.

БАБЕШКОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (babeskova@inbox.ru).

ЖАМКОВА ТАТЬЯНА ГЕННАДЬЕВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (krysa941@mail.ru).

ЧЕРНЫШОВА ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (tolivanova@yandex.ru).

E. BABESHKOVA, T. ZHAMKOVA, T. CHERNYSHOVA

THE USE OF MOTIVATION THEORIES FOR PREPARING AND CARRYING OUT MOTIVES DIAGNOSTICS AND CREATING A STIMULATION SYSTEM

Key words: motivation, theories of motivation, diagnosis of motives, stimulation system.

In modern conditions, incentive management and personnel stimulation management has become a key element of management in a modern organization. This is due to the fact that the processes of increasing competition result in a constant and continuous renewal in the spheres of organizations' activities, in constant search and conquest of new market niches, which, in turn, is deemed to be impossible without staff which adequately meets the requirements of the organization, because a person is one of the main resources in the structure of an enterprise. The effectiveness of any activity is determined by a person's attitude to labour and his involvement in the process of implementing the goals and objectives of an enterprise. And this attitude can be managed in conditions of unbiased evaluation of the specific situation, the place and role of the person in it and the motives that guide the employee; this conditions the relevance of the issue examined in the article.

The article presents the basic theories of motivation, focusing on the content of which any organization can create its own system of diagnosing the motives. Diagnosis of motives, in turn, makes it possible to create an incentive system adequate to the demands of the organization and its staff.

The most significant factors of motivation are summarized and highlighted in terms of their advantages and disadvantages, measures for material and non-material personnel incentive and employee engagement in the activities of the organization are proposed.

References

1. Gurdzhiyan V.L., Zhamkova T.G. *Osobennosti motivacii krizis-menedzherov* [Features of crisis managers motivation]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental study], 2016, no. 6-2, pp. 372–375.
2. Ivanova T.V. Habake M.V. *Vzaimosvyaz' definitcii "chelovecheskie resursy" i "chelovecheskii potencial"* [Relationship between definitions of "human resources" and "human potential"]. *Oeconomia et Jus*, 2017, no. 1, pp. 10–17.
3. Lazareva E.Yu., Petrova L.A., Leont'eva I.A. *Osobennosti motivacii u studentov napravleniya podgotovki «Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie»* [Features of motivation of students in the field of training «State and municipal management»]. *Sovershenstvovanie sistemy vysshego obrazovaniya: opyt i perspektivy: materialy VIII Mezhdunar. ucheb.-metod. konf.* [Proc. of 8th Int. Conf. «Improving the system of higher education: experience and prospects»]. Cheboksary, Chuvash University Publ., 2016, pp. 286–293.
4. Chernyshova T.N. *Podgotovka specialistov dlya innovacionnoj sfery v sisteme vysshego professional'nogo obrazovaniya* [Training of specialists for innovation sphere in the system of higher professional education]. *Povyshenie kachestva obrazovaniya kak uslovie modernizatsii ehkonomiki: materialy Vseros. konf.* [Proc. of Rus. Sci. Conf. «Improving the quality of education as a condition of economic modernization»]. Cheboksary, Chuvash University Publ., 2010, pp. 141–145.

BABESHKOVA ECATERINA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (babeskova@inbox.ru).

ZHAMKOVA TATYANA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (krysa941@mail.ru).

CHERNYSHOVA TATYANA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (tolivanova@yandex.ru).
