

УДК 331.1

**МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ****Н.А. Дривольская**Дальневосточный государственный университет путей сообщения
E-mail: natabur76@mail.ru

В статье выполнен анализ содержания понятия «мотивационный менеджмент». Показано, что распространенное представление о мотивационном менеджменте как совокупности инструментов стимулирования персонала обедняет смысл этого понятия. Предложена авторская трактовка мотивационного менеджмента как совокупности инструментов по формированию мотивационного климата на предприятии. Под мотивационным климатом мы предлагаем понимать коллективную заинтересованность персонала предприятия в достижении целей фирмы и согласие относительно инструментов достижения этих целей. Показано, что мотивационный менеджмент является ключевым элементом системы управления персоналом предприятия. Дан перечень инструментов мотивационного менеджмента. Перечислены цели мотивационного менеджмента.

Ключевые слова: мотивационный менеджмент, мотивационный климат, управление персоналом.

**MOTIVATION MANAGEMENT AS A TOOL
OF PERSONNEL MANAGEMENT****N.A. Drivolskaya**Far Eastern State University of Railway Transport
E-mail: natabur76@mail.ru

The present paper contains an analysis of the notion of motivation management. It is demonstrated that that common view of motivation management as a set of tools of personnel motivation does not reflect the full content of this category. We propose a new approach towards motivation management as a set of tools of formation and support of company's motivation climate. Motivation climate is the collective willingness to reach company's goals and collective agreement concerning means. It is demonstrated that motivation management is a key element of the company's personnel management system. A list of tools of motivation management is given. Goals of motivation management are described.

Key words: motivation management, motivation climate, personnel management.

Цель управления персоналом заключается в максимально эффективном использовании трудового потенциала предприятия для достижения целей фирмы. Однако сотрудники предприятия обладают собственными целями и устремлениями, не всегда совпадающими с теми задачами, которые стоят перед предприятием. По этой причине основным элементом системы управления персоналом является формирование у сотрудников мотивации к достижению целей фирмы (это можно рассматривать как минимизацию противоречий между целями работника и целями предприятия). По сути дела, это означает, что управление персоналом осуществляется

через управление мотивацией работников и соответственно мотивационный менеджмент лежит в основе управления персоналом, т.е. управление работниками осуществляется через управление их мотивацией [15]. При недостаточном уровне мотивации (и несовпадении мотивов работника с целями предприятия) другие инструменты управления персоналом (такие, например, как организация и нормирование труда) значимого эффекта не принесут. В этом проявляется отличие работников от других (если можно так выразиться, «неодушевленных») активов фирмы.

Иными словами, необходим переход от технократического (основанного на восприятии персонала как управляемого производственного актива; этот подход предполагает в первую очередь активное использование инструментов организации и нормирования труда) и экономического (направленного на повышение производительности труда и минимизации затрат на его оплату; предельным продуктом этого подхода стали, в частности, аутсорсинг персонала и аутстаффинг [5]) подходов к управлению персоналом (легко заметить, что оба эти подхода предполагали определенное расчеловечивание работника, что, в свою очередь, порождало отчуждение труда) к подходу человеко-ориентированному, основанному на гуманизации труда [10], в рамках которого сотрудник признается, во-первых, личностью, имеющей право на уважительное отношение к себе и обладающей своими собственными устремлениями и целями, достижению которых должно содействовать предприятие, и, во-вторых, равноправным участником хозяйственной деятельности, партнером фирмы по достижению индивидуальных и совместных целей. При этом, разумеется, полностью отказываться от использования технократического и экономического инструментария не следует.

Хотя термин «мотивационный менеджмент» представлен в профильной литературе, однозначного определения его пока предложено не было, и он нередко трактуется как совокупность инструментов по созданию у работников мотивации к достижению целей фирмы [6, с. 21; 7, с. 4]. По нашему мнению, такой подход чрезмерно упрощен и сводит мотивационный менеджмент к системе стимулирования, используемой предприятием. Это ставит задачу выявления содержания мотивационного менеджмента как инструмента управления персоналом и определения тех инструментов, которые им используются.

Интересно отметить, что эта задача в отечественной литературе пока не только не была решена, но и фактически не ставилась. В этой связи любопытно указать, что в книге [9], названной «Мотивационный менеджмент», само словосочетание «мотивационный менеджмент» не встречается ни разу. Аналогичная ситуация наблюдается как с обобщающим трудом, так и с более частными работами [1, 2, 13, 15].

Определение, приведенное в книге [6], отличается внутренней противоречивостью. Сначала автор описывает мотивационный менеджмент как процесс мотивации, т.е. активации уже существующих мотивов работника, однако практически сразу же характеризует мотивационный менеджмент как исследование мотивов работников [6, с. 21]. Легко убедиться, что обе эти попытки определения мотивационного менеджмента представляют собой подмену мотивационного менеджмента теми инструментами, которые

он использует. Кроме того, в первом определении происходит смешение мотивации и мотивационного менеджмента.

В работе [7, с. 4] предложено следующее определение: «Мотивация как мотивационный менеджмент – система действий по активизации мотивов другого человека». Это определение сильно перекликается с первым из определений, сформулированных Н.В. Кузнецовой, и страдает теми же недостатками [6, с. 21].

Мы предлагаем понимать мотивационный менеджмент как деятельность по формированию и поддержанию мотивационного климата предприятия. Под мотивационным климатом мы понимаем наличие у персонала предприятия коллективной заинтересованности в достижении целей фирмы и согласия по поводу инструментов ее достижения, т. е., по сути дела, положительную групповую мотивацию работников, основанную на единых (или, по крайней мере, близких) ценностных установках. Мотивационный климат, на наш взгляд, является ключевым элементом корпоративной культуры. Наш подход основан на теориях мотивации «Y» и «Z». Первая из них гласит, что человеку так же естественно работать, как и проводить досуг, важно лишь обеспечить ему устраивающее его содержание работы и создать приемлемые условия труда. В соответствии со второй теорией работник в определенных условиях готов идентифицировать себя со своим работодателем, и задача фирмы состоит в том, чтобы обеспечить выполнение этих условий. Таким образом, мотивационный менеджмент нацелен на формирование устраивающего работников содержания труда, создание требуемых условий труда и обеспечение условий, которые позволят работнику идентифицировать себя с работодателем.

При этом инструментарий мотивационного менеджмента выходит далеко за пределы традиционных способов материального и нематериального стимулирования:

– Формирование оптимального мотивационного профиля работников (по подразделениям и должностям, а для транснациональных компаний – также и по странам ведения деятельности), т. е. того состава и сочетания мотивов и стимулов, которое наилучшим образом способствует достижению целей фирмы (причем не только с точки зрения обеспечения требуемых значений выпуска продукции, выручки и т. д., но и качества взаимодействия с коллегами и клиентами, формирования устойчивого коллектива). Этот профиль разрабатывается исходя из должностных обязанностей работника и финансовых возможностей фирмы. Фактически речь идет о создании условий для выстраивания единой внутренней институциональной среды компании, для создания общей корпоративной культуры, в рамках которой естественной является направленность сотрудников на достижение определенного результата. Отметим, что речь идет скорее не о финансовом результате (хотя, разумеется, сотрудники должны стремиться к повышению прибыли предприятия), а о результатах нефинансовых, таких, как наращивание конкурентоспособности фирмы (например, за счет более высокого качества сервиса) и удовлетворение общественных потребностей (в качестве примера такого результата в случае железнодорожных перевозок может выступать безопасность движения).

– Подбор персонала. Чаще всего под подбором персонала понимается поиск сотрудников, чья квалификация, опыт, интеллектуальные, физические и психические характеристики наилучшим образом соответствуют содержанию выполняемой работы. Однако мы предлагаем отбирать сотрудников в соответствии с разработанным мотивационным профилем, т. е. учитывать не только их квалификацию, но и мотивы и стимулы [6, с. 21]. Иначе говоря, проще с самого начала формировать коллектив, заинтересованный в достижении определенных целей и в выполнении определенной деятельности, чем принуждать его к их достижению при помощи разнообразных стимулов. Можно это утверждение сформулировать несколько иначе: проще найти тех работников, которых устроит содержание труда и условие вознаграждения, чем пытаться адаптировать содержание труда и вознаграждения к запросам работников. Такой подход позволяет обеспечить высокую мотивацию работников за счет соответствия содержания, условий и оплаты труда их ожиданиям [12, с. 126]. Фактически речь идет о том, что работник окажется созданным для данной работы, а работа – для этого сотрудника [13, с. 181]. Достижение этой цели требует наличия методики оценки отклонения мотивационного профиля сотрудника от «идеального» (возможный вариант такой методики предложен в трудах И.Д. Котлярова [3, 4]).

– Адаптация сотрудников. Под этим мы понимаем прежде всего «встраивание» новых работников в ценностное поле фирмы (с учетом специфики конкретного подразделения), чтобы сотрудник воспринял эти ценности и начал разделять их (фактически для того, что потребность в их выполнении стала для него естественной). Иначе говоря, речь идет о дополнительном приближении мотивационного профиля работника к оптимальному мотивационному профилю, установленному фирмой, или, точнее, о конкретизации мотивационного профиля работника с учетом специфики требований фирмы. Разница между стадиями отбора и адаптации заключается в том, что при отборе выявляется общее соответствие мотивационного профиля кандидата и мотивационного профиля, разработанного фирмой, тогда как на стадии адаптации мотивационный профиль работника конкретизируется под содержание тех задач и состав того компенсационного пакета, которые ему предлагаются, а также под корпоративную культуру подразделения, в котором он будет работать.

– Разработка рекомендаций по составу должностных обязанностей по разным должностям и по организации и реорганизации производственного процесса с тем, чтобы обеспечить высокую привлекательность содержания трудовой деятельности для работников и максимально полно реализовать их трудовой потенциал.

– Разработка мер стимулирования. Мы говорим о создании такой комбинации формальных (денежных, материальных неденежных и нематериальных) и неформальных стимулов, которая обеспечит наиболее полную реализацию человеческого капитала предприятия (за счет соответствия этой комбинации запросам сотрудников). Очевидно, что универсальную комбинацию (подходящую для всех работников) разработать невозможно – скорее, необходимо составить перечень стимулов и определить возможный

диапазон их применения, с тем чтобы непосредственное руководство и сам работник могли выбрать оптимальные варианты из этого диапазона.

– Мотивационный аудит – контроль эффективности системы стимулирования труда на предприятии, т.е. проверка соответствия комплекса мер стимулирования, используемых фирмой, целям самой фирмы и ее отдельных подразделений, а также потребностям сотрудников [11].

– Создание комфортабельных условий труда сотрудников. Речь идет как о правильной организации рабочих мест, так и о поддержке благоприятного социально-психологического климата и предупреждении конфликтов, обеспечении доверительного взаимодействия между руководством и подчиненными [8].

– Контроль мотивационного профиля сотрудников. С течением времени меняются цели и стремления человека, а те стимулы, при помощи которых фирма влияет на него, утрачивают эффективность из-за привыкания к ним. Необходимо вовремя выявлять эти изменения, чтобы либо откорректировать пакет стимулов (чтобы адаптировать его к изменившимся запросам сотрудника), либо предложить работнику другую работу в рамках компании (в соответствии с его квалификацией и его новым мотивационным профилем), либо расстаться с работником. Таким образом, мы утверждаем, что основанием для прекращения отношений с сотрудником может быть несоответствие его мотивационного профиля требованиям компании, что размывает единство мотивационного климата определенного подразделения фирмы и снижает эффективность функционирования предприятия в целом.

Каждая фирма сама формирует свою внутрифирменную систему мотивационного менеджмента. Это объясняет существование в современных условиях широкого диапазона подходов к формированию системы мотивационного менеджмента.

При разработке и внедрении внутрифирменного мотивационного менеджмента необходимо учитывать меру и способ вовлеченности индивида в общественное производство, избранные им для себя. Дело в том, что в настоящее время традиционная модель занятости в ряде сфер деятельности постепенно замещается так называемыми нетрадиционными формами занятости, существенно отличающимися от привычной модели взаимодействия работника и работодателя. В сфере транспорта можно указать на широкое распространение арендной модели (когда работник арендует транспортное средство у транспортного предприятия и в дальнейшем использует его для ведения хозяйственной деятельности в соответствии с нормами оказания услуг, установленными этим транспортным предприятием). Широкое распространение получили разнообразные формы гибкой организации труда (например, плавающий график работы). Эти изменения, с одной стороны, неизбежно оказывают влияние на систему мотивационного менеджмента, реализуемую на предприятии, а с другой стороны, могут сами выступать в качестве элементов этой системы (как плавающий график работы). Разумеется, не все эти формы занятости имеют универсальный характер (достаточно трудно представить себе локомотивную бригаду, берущую в аренду локомотив, даже оставляя в стороне юридический аспект

этой проблемы), однако ширина спектра этих форм позволяет гарантированно выбрать те из них, которые подойдут в данной конкретной ситуации.

При разработке системы мотивационного менеджмента необходимо помнить о том, что когда основные материальные потребности удовлетворены, деятельность людей все более определяется социальными мотивами. Очевидно, что при достижении определенного уровня благосостояния в обществе в целом и на уровне конкретного индивида социальные мотивы деятельности начинают преобладать. Эта тенденция была отмечена рядом российских ученых как преобладающая для наиболее развитых стран мира. В этих условиях особое значение приобретает формирование корпоративной культуры, подбор сотрудников в том числе по критерию близости мотивационных профилей, а также исключение нежелательного соперничества работников (при поддержке соревновательного начала в их деятельности). Иными словами, коллектив предприятия должен предоставлять работнику условия для его социальной самореализации, а система мотивационного менеджмента:

- способствовать идентификации работника с предприятием. Работник должен рассматривать фирму как то место, в котором достигается наиболее полное удовлетворение его потребностей, и ассоциировать свой успех с достижением целей предприятия;

- обеспечивать соответствие желаний работников и целей предприятия, т.е. формировать единую внутрикорпоративную цель (легко убедиться в том, что это требование логично вытекает из предыдущего пункта). Исключительно большое значение в этом случае имеет готовность работника отказаться от максимизации своей выгоды для достижения тех или иных целей предприятия. В качестве примера такого поведения работника может выступать его добровольный отказ от выполнения трудовой деятельности, если возникает риск для безопасности производства (например, если сотрудник недостаточно отдохнул или находится в плохой психологической форме перед выполнением ответственного задания, или если состояние используемого оборудования вызывает сомнения). Отказ от работы в этом случае (при посменной или сдельной оплате) ведет к снижению дохода работника, однако позволяет снизить потери предприятия от нарушений техники безопасности. Такое поведение работника возможно только в том случае, если его доход (даже после отказа от работы) будет достаточным (а в идеале – если он будет поощрен за соблюдение техники безопасности) и его поведение соответствует стандартам работы компании;

- способствовать повышению производительности труда. Во многом это достигается через самоидентификацию сотрудника с фирмой (благодаря стремлению работника обеспечить максимальный результат для работодателя), соответствие содержания труда ожиданиям работника (фактически он получает возможность за плату заниматься интересным для него делом) и соответствие системы стимулирования потребностям работника (при этом чем лучше он выполняет работу, тем полнее будут удовлетворены его потребности) [12, с. 126];

- гарантировать сотрудникам полное удовлетворение их материальных потребностей;

- обеспечивать безопасные и комфортабельные условия труда;
- позволять сотрудникам реализовывать свои карьерные перспективы и добиваться желаемого социального статуса;

- поощрять инициативу работников. Как было сказано выше, работник должен ассоциировать себя со своим предприятием, что естественным образом ведет к стремлению сотрудника повысить эффективность функционирования своей фирмы. Это стремление воплощается в том числе в виде разнообразных рационализаторских предложений и рекомендаций, от которых ни в коем случае не следует отмахиваться, а, напротив, поощрять их выдвижение, тщательно рассматривать и в случае подтверждения их эффективности – воплощать, при этом выдавая автору определенное вознаграждение. Это создает положительную обратную связь – сотрудник видит, что его мнение важно для компании, что она считает его партнером, и стремится подтвердить этот партнерский статус еще более эффективной работой. В качестве одного из инструментов поощрения инициативы работников может выступать внутренний краудсорсинг;

- улучшать мотивационный климат на предприятии, способствовать формированию и сохранению единой корпоративной культуры, предупреждать демотивацию. Сюда же можно отнести соблюдение справедливости оплаты труда (невыполнение этого условия оказывает сильное демотивирующее воздействие на сотрудников) и обеспечение выполнения работодателем своих контрактных обязательств перед работниками;

- формировать в глазах работников, потенциальных соискателей, общества и государства образ предприятия как ответственного и добросовестного работодателя, соблюдающего свои обязательства перед работниками, создающего условия для полноценного удовлетворения их материальных потребностей, социальной реализации и творческой самореализации.

Подводя итог, можно констатировать, что управление персоналом опирается на управление мотивацией сотрудников; мотивационный менеджмент представляет собой деятельность по формированию благоприятного мотивационного климата на предприятии; мотивационный менеджмент следует признать в качестве самостоятельного элемента системы управления персоналом, при этом его инструментарий включает в себя не только разработку и применение системы стимулирования, но и обеспечение соответствия мотивационного профиля работников оптимальному мотивационному профилю, разработанному для всех основных должностей и подразделений; разработка системы мотивационного менеджмента представляет собой достаточно длительное и дорогостоящее мероприятие, поэтому она оправдана только для достаточно крупных фирм, формирующих значительный по численности постоянный персонал, и при этом преследующих в том числе и нефинансовые цели. В тех случаях, когда фирма не нуждается в долгосрочном человеческом капитале, а также на небольших предприятиях со слабоформализованными процедурами полноценная система мотивационного менеджмента является излишней; ключевым критерием эффективности системы мотивационного менеджмента является самоидентификация сотрудника с компанией. Именно в этом случае он будет искренне стремиться к достижению ее целей.

Литература

1. *Базык Е.Ф.* Теория и практика применения системы мотивационного менеджмента // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 8-1. С. 95–107.
2. *Жадан С.А.* Доктрина А. Маслоу как источник заблуждений современной теории мотивационного менеджмента // Труд и социальные отношения. 2008. № 1. С. 144–151.
3. *Котляров И.Д.* Математическое моделирование мотивации к труду: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2001.
4. *Котляров И.Д.* Применение количественных методов для анализа мотивации к труду // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2006. № 2. С. 278–286.
5. *Котляров И.Д.* Аутсорсинг персонала: уточнение понятий // Человек и труд. 2012. № 7. С. 54–56.
6. *Кузнецова Н.В.* Мотивационный менеджмент. Владивосток, 2005.
7. *Лукьянова Н.А.* Мотивационный менеджмент. Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2011. 106 с.
8. *Маслов Е.В.* Проектирование рабочих мест с учетом их привлекательности для работников // Вестник НГУЭУ. 2014. № 4. С. 18–26.
9. *Мельникова М.Н.* Мотивационный менеджмент. Хабаровск: Издательство ДВГУПС, 2001. 81 с.
10. *Мирзоян В.А.* Смысл труда и проблема мотивации // Terra Economicus. 2011. Т. 9, № 1-3. С. 15–19.
11. *Панова Е.А.* Основные характеристики мотивационного аудита // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 26. С. 18.
12. *Тасмуханова А.Е.* Особенности управления мотивацией и стимулированием труда в международном бизнесе // Проблемы современной экономики. 2010. № 1-1. С. 124–129.
13. *Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.* Мотивационный менеджмент. М.: Дело, 2005. 96 с.
14. *Туев В.А.* Мотивация труда и развитие потребностей личности // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 4. С. 177–182.
15. *Шелкоплясова Г.С., Коблева А.Л.* Роль мотивационного менеджмента в эффективном управлении персоналом: теоретический аспект // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2014. № 4. С. 160–163.

Bibliography

1. *Bazyk E.F.* Teorija i praktika primenenija sistemy motivacionnogo menedzhmenta // Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk. 2014. № 8-1. P. 95–107.
2. *Zhadan S.A.* Doktrina A. Maslou kak istochnik zabluzhdenij sovremennoj teorii motivacionnogo menedzhmenta // Trud i social'nye otnoshenija. 2008. № 1. P. 144–151.
3. *Kotljarov I.D.* Matematicheskoe modelirovanie motivacii k trudu: dis. ... kand. jekon. nauk. SPb., 2001.
4. *Kotljarov I.D.* Primenenie kolichestvennyh metodov dlja analiza motivacii k trudu // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie. 2006. № 2. P. 278–286.
5. *Kotljarov I.D.* Outsorsing personala: utocnhenie ponjatij // Chelovek i trud. 2012. № 7. P. 54–56.
6. *Kuznecova N.V.* Motivacionnyj menedzhment. Vladivostok, 2005.
7. *Luk'janova N.A.* Motivacionnyj menedzhment. Tomsk: Izdatel'stvo Tomskogo politehnicheskogo universiteta, 2011. 106 p.
8. *Maslov E.V.* Proektirovanie rabochih mest s uchetom ih privlekatel'nosti dlja rabotnikov // Vestnik NGUJeU. 2014. № 4. P. 18–26.

9. *Meľnikova M.N.* Motivacionnyj menedzhment. Habarovsk: Izdatel'stvo DVGUPS, 2001. 81 p.
10. *Mirzojan V.A.* Smysl truda i problema motivacii // Terra Economicus. 2011. T. 9, № 1-3. P. 15–19.
11. *Panova E.A.* Osnovnye harakteristiki motivacionnogo audita // Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik. 2011. № 26. P. 18.
12. *Tasmuhanova A.E.* Osobennosti upravlenija motivaciej i stimulirovaniem truda v mezhdunarodnom biznese // Problemy sovremennoj jekonomiki. 2010. № 1-1. P. 124–129.
13. *Travin V.V., Magura M.I., Kurbatova M.B.* Motivacionnyj menedzhment. M.: Delo, 2005. 96 p.
14. *Tuev V.A.* Motivacija truda i razvitie potrebnostej lichnosti // Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj jekonomicheskoj akademii. 2014. № 4. P. 177–182.
15. *Shelkopljasova G.S., Kobleva A.L.* Rol' motivacionnogo menedzhmenta v jeffektivnom upravlenii personalom: teoreticheskij aspekt // Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta. 2014. № 4. P. 160–163.