

§11 ЧЕЛОВЕК И ТРУД

Пачеко Де Хесус Х., Макарова Е. П., Арельяно Мартинес Й.

МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. Предметом исследования данной статьи являются мотивационные инструменты и механизмы управления персоналом, способствующие стимулированию и повышению мотивации к труду. Актуальность исследования обусловлена тем, что современное состояние систем стимулирования мотивации сотрудников, используемые в настоящее время в России нацелены на удовлетворение сиюминутных потребностей работников. Поэтому представляется необходимым выявлять возможности достижения баланса интересов собственников и наемных работников, для чего необходимо внедрять в практику российских организаций смешанную модель корпоративного управления. В указанных обстоятельствах целесообразно разработать мотивационный механизм вовлечения персонала в корпоративную собственность. Для решения поставленной задачи в статье применялись обобщение и систематизация, методы структурного и сравнительного анализа, классификация существующих теоретических тенденций. Проведенное исследование позволило предложить авторский подход к совершенствованию системы мотивации персонала, характеризующий систему мотивации, в рамках которой предлагается повышать заинтересованность работников не только в труде и собственном сиюминутном заработке, но стимулировать интерес персонала к развитию организации в целом. Именно при реализации данного метода, по мнению авторов, сотрудники будут максимально мотивированы к развитию и увеличению прибыли организации, так как именно через это развитие будет происходить и рост их собственного благосостояния.

Ключевые слова: развитие организации, заинтересованность работников, механизмы, инновация, результативность, эффективность, управление персоналом, мотивация, увеличение прибыли, благосостояние.

Review. The subject of the research in the present article are motivational tools and mechanisms of human resource management that contribute to the stimulation and increase of labour motivation. The relevance of the study is justified by the fact that the present state of the systems of workers' motivation stimulation currently used in Russia is aimed at the satisfaction of the instantaneous needs of employees. That is why it seems necessary to disclose the opportunities to reach the balance of the interests of employers and employees, which requires introduction of a combined model of corporate management into Russian companies. Under such circumstances it is expedient to elaborate a motivational mechanism of involvement of the staff into corporate property. To solve this task the article used the methods of generalisation and systematisation, as well as the methods of structural and comparative analysis, classification of existing theoretical trends.

The conducted research allowed to propose the author's approach to the improvement of the staff motivation system, which characterises a motivation system that implies not only the growth of the employees' interest in labour and own earnings, but also the stimulation of their interest in the general development of the company. From the authors' point of view, if such method is implemented, the employees will be most motivated to develop and increase the profit of the company, since this development will bring the increase of their own prosperity.

Keywords: organisation development, employees' interest, mechanisms, innovation, performance, efficiency, human resource management, motivation, growth of profits, prosperity.

Персонал представляет собой ключевое звено в деятельности любой организации, ведь именно от его работы и стремления эффективно выполнять свои обязанности зависит успех организации, ее достижения и результаты. В современных российских условиях проблемы мотивации персонала являются весьма актуальными, поскольку залогом эффективности управления персоналом можно назвать создание эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить заинтересованность работников в повышении эффективности и результативности деятельности организации.

Каждый человек способен выполнять определенное действие, испытывая ту либо иную потребность, поэтому мотивы его поведения в значительной степени определяются уровнем удовлетворения этой потребности. Иными словами, если степень удовлетворения потребности является высокой, то мотивация будет увеличиваться, и, наоборот, если степень удовлетворения потребности низкая, то и мотивация будет снижаться.

Указанные проблемы исследуются уже продолжительное время, и на сегодняшний день существует множество теорий мотивации, к примеру, теория Маслоу, теория Мак-Клелланда, теория Герцберга, которые являются самыми популярными [1, с.25]. Характеристики данных теорий представлены в таблице 1.

Когда Россия перешла к рыночным отношениям, то традиционные методы мотивации стали малоэффективными, и появилась необходимость выбора более действенных форм мотивационных механизмов управления персоналом, разработки нового инструмента, который будет направлен на увеличение эффективности использования потенциала трудовых ресурсов.

Представляется целесообразным ответить на вопросы: что было раньше или что представляют собой традиционные формы стимулирования труда работников?

- это, в первую очередь, премирование за достигнутые результаты; но здесь существует проблема — не всегда имеется возможность определить трудовой вклад каждого отдель-

ного работника в повышение эффективности деятельности организации;

- занимаемая должность и возможность продвижения по карьерной лестнице, что взаимосвязано с повышением заработной платы [2, с. 79–80].

Хотелось бы обратить внимание на некоторые особенности применения данного механизма в России. В нашей стране преобладает частная форма собственности (около 80%) в разного рода ее проявлениях [3, с.154]. В результате наемные работники, в большей части, отчуждены от возможности совладения собственностью, и этим объясняется отсутствие у них заинтересованности в развитии организации.

Авторы статьи хотели бы предложить другой метод эффективной мотивации управления персоналом, при котором работники будут заинтересованы в развитии организации. При данном методе сотрудники, которые устраиваются работать на договорной основе, вовлекаются в корпоративную собственность и им дается возможность участвовать в механизме распределения прибыли организации, пропорционально вложенному инвестиционному капиталу. То есть каждый сотрудник становится заинтересованным в увеличении эффективности работы организации и вовлекается в корпоративную собственность организации.

Схема распределения финансовых результатов предприятия между корпоративными участниками предполагает установление зависимости инвестиционного дохода персонала от доли инвестиционного капитала работника в общей сумме инвестиционного капитала организации.

Таким образом, чтобы увеличить эффективность управления персоналом, нужно создать укрупнение форм корпоративного участия персонала в результатах деятельности организации. Это предполагает вовлечение персонала в процесс распределения прибыли пропорционально вложенному инвестиционному капиталу. С реализацией этой меры материальное вознаграждение наемных работников будет, так же, как и у собственников, зависеть от величины вложенного в организацию капитала, что обеспечит личную заинтересованность каждого работника в повышении эффективности деятельности и предопределяет проявление саморегулирующих процес-

Таблица 1. Характеристика отдельных теорий мотивации [1, с. 30]

	Теория Маслоу	Теория Мак-Клееланда	Теория Герцберга
Потребности	Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, согласно которой они располагаются в соответствии с их приоритетом	Существуют три главные потребности, мотивирующие человека — это потребности власти, успеха и принадлежности (социальная потребность)	Потребности делятся на гигиенические факторы (фрустраторы) и факторы мотивации
Поведение	Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры	Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены	Наличие гигиенических факторов не позволяет развиваться неудовлетворению работой
Результат	После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клееланда, активно воздействуют на поведение человека		



Рис. 1. Мотивационный механизм корпоративного управления персоналом

сов корпоративного объединения персонала во имя достижения общих целей развития организации.

Предложенный метод целесообразно назвать «мотивационный механизм корпоративного управления персоналом». Функционирование данного механизма необходимо осуществлять в соответствии с принципами его построения, которые представлены на рисунке 1:

1. Предполагает вовлеченность персонала в процесс распределения общих финансовых результатов организации.

2. Заключается в классификации премиальных выплат на текущие (за индивидуальные достигнутые показатели) и инвестиционные (за качество человеческого капитала).

3. Заключается в трансформацию фонда стимулирования труда в фонд инвестиционной направленности. Реализация этого принципа создает мультипликационный эффект, усиливающий действие традиционных форм стимулирования труда, так как работники становятся участниками распределения корпоративной собственности.

Для реализации предложенного мотивационного механизма корпоративного управления персоналом необходимо решить следующие задачи:

1) установить источник инвестиций персонала в предприятие;

2) разработать схему распределения финансовых результатов организации между корпоративными участниками;



Рис. 2. Состав дохода персонала с учетом мотивационного механизма корпоративного управления персоналом

3) провести оценку эффективности мотивационного механизма корпоративного управления.

Хотелось бы остановиться чуть подробнее на первой задаче и установить целесообразность ее решения. Сотрудники, которые приходят устраиваться на работу, зачастую не обладают большим количеством свободных денег в сопоставлении с объемом финансовых возможностей собственников компании. Именно поэтому необходимо найти новые формы формирования инвестиционного капитала персонала. Например, можно сформировать премиальный фонд, начисляемый за качество человеческого капитала, что предполагает необходимость разработки методики оценки качества человеческого капитала и методики распределения премиального фонда, начисляемого за качество человеческого капитала.

Каким же образом будет проводиться оценка качества человеческого капитала? Мы предлагаем бальную систему оценки, которая будет складываться из нескольких параметров:

- Образование сотрудника.
- Стаж его работы.
- Исполнительность.
- Инициативность.
- Способность принимать решения.
- Оперативность.
- Самостоятельность.
- Компетентность.

По данной системе параметров по каждому сотруднику в конце отчетного периода рекомендуется выставлять баллы, пропорционально доле его вклада в общем количестве баллов по всем параметрам по трудовому коллективу в целом. В дальнейшем целесообразно производить распределение премиального фонда, начисляемого за качество человеческого капитала: часть премиального фонда, начисляемого за качество человеческого капитала, приходящаяся на каждого работника, будет являться его инвестиционным капиталом, в соответствии с ее величиной работнику в конце инвестиционного периода будет выплачиваться доля от прибыли организации.

Таким образом, предлагаемая система стимулирования труда с учетом совершенствования мотивационного механизма корпоративного управления предполагает наличие составляющих дохода персонала, представленных на рисунке 2.

При этом под *инвестиционным доходом* понимается доход, рассчитываемый на основе доли инвестиционного капитала, который формируется как часть премиального фонда, начисляемого за качество человеческого капитала в общем капитале организации и совокупных финансовых результатах организации.

Теперь остановимся на решении второй задачи: разработке схемы распределения финансовых результатов организации между корпоративными участниками. Решение данной задачи необходимо, поскольку она обусловлена важностью обеспечения справедливого и равноправного распределения до-

ходов организации между собственниками и наемными работниками. Схема распределения финансовых результатов организации между корпоративными участниками должна предполагать установление зависимости инвестиционного дохода персонала от доли инвестиционного капитала персонала в общей сумме инвестиционного капитала организации.

Третья задача — оценка эффективности мотивационного механизма корпоративного управления определяется необходимостью оценки результативности управления персоналом предприятия и влиянием системы управления персоналом на эффективность общей системы корпоративного управления. Учитывая инвестиционный характер мотивационного механизма корпоративного управления, его эффективность целесообразно оценивать по таким показателям, как чистая текущая стоимость проекта, индекс доходности проекта и срок окупаемости проекта.

Ключевым условием эффективности предложенного мотивационного механизма является обеспечение четкой взаимосвязи между системой оценки трудового вклада и традиционной системой стимулирования труда. Процедура оценки трудового вклада предполагает выполнение следующих этапов:

- 1) определение оценочных показателей и степени их значимости;
- 2) определение численных значений показателей по каждой функции работника;
- 3) определение доли исполняемых работником функций в общем объеме рабочего времени;
- 4) корректировка численных значений показателей в соответствии с распределением рабочего времени;
- 5) расчет обобщающего оценочного показателя трудового вклада каждого работника.

Схема предложенного механизма мотивации такова:

1. Возможность внутрифирменного инвестирования средств персонала в доходные активы создает эффект мультипликатора традиционных форм стимулирования труда.

2. Концентрация сбережений персонала на организации формирует чувство собственности.

3. Возможность влияния персонала на уровень доходности внутрифирменных инвестиций способствует возникновению чувства бережливости.

4. усиление мотивации трудовой деятельности способствует повышению эффективности управления человеческим капиталом, инновационной активности и экономической эффективности организации, повышению заработной платы и уровня социально-экономического развития организации.

С реализацией внутрифирменного инвестиционного механизма, как особой формы мотивационного механизма, могут быть установлены корпоративные отношения между собственниками и наемными работниками и обеспечено единство интересов в развитии организации. Данный мотивационный механизм корпоративного управления предполагает достижение сбалансированности интересов наемных работников и собственников в развитии предприятия посредством установления инвестиционных отношений корпоративной собственности.

Основными преимуществами применения данного механизма управления можно назвать то, что чувство собственности порождает бережливость, стремление к приумножению капитала. Поэтому с целью повышения эффективности использования потенциала трудовых ресурсов, необходима разработка программ, направленных на обеспечение общности интересов собственников и наемных работников в повышении экономической эффективности коммерческих организаций. В основу таких программ должна быть поставлена задача формирования корпоративных отношений между собственниками и наемными работниками внутри организации. Таким образом, суть предлагаемого мотивационного механизма заключается в наделении персонала ролью участника механизма распределения прибыли пропорционально вложенному инвестиционному капиталу, посредством чего возможно обеспечение заинтересованности каждого работника в повышении эффективности работы организации сопоставимой с заинтересованностью собственников.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Колесов Н. Д., Лоскутов В. И., Салихов Б. В. Собственность как экономическая категория // Вестник МГТУ, т. 6, № 2, 2007.
2. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. — М.: Смысл, 2000.
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
4. Халидуллина Д. З. Профессиональные ценности субъекта труда и организационная культура организации. // Психология и Психотехника. — 2015. — 5. — С. 486–492. DOI: 10.7256/2070–8955.2015.5.14465.

5. Столяр В. П. Прикладные аспекты управления медицинскими кадрами и персоналом в крупном лечебном учреждении // Тренды и управление.— 2015.— 2.— С. 147–153. DOI: 10.7256/2307–9118.2015.2.14917.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Kolesov N. D., Loskutov V. I., Salikhov B. V. Sobstvennost' kak ekonomicheskaya kategoriya // Vestnik MGTU, t.6, № 2, 2007.
2. Utkin E. A. Osnovy motivatsionnogo menedzhmenta.— М.: Smysl, 2000.
3. Shekshnya S. V. Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii. Uchebno-prakticheskoe posobie. Izd. 3-e pererab. i dop.— М.: ЗАО 'Biznes-shkola 'Intel-Sintez', 2000.
4. Khalilullina D. Z. Professional'nye tsennosti sub'ekta truda i organizatsionnaya kul'tura organizatsii. // Psikhologiya i Psikhotekhnika.— 2015.— 5.— С. 486–492. DOI: 10.7256/2070–8955.2015.5.14465.
5. Stolyar V. P. Prikladnye aspekty upravleniya meditsinskimi kadrami i personalom v krupnom lechebном uchrezhdenii // Trendy i upravlenie.— 2015.— 2.— С. 147–153. DOI: 10.7256/2307–9118.2015.2.14917.