УДК 331.1 DOI: 10.22394/2079-1690-2017-1-4-49-56

ПОДХОДЫ И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ РАБОТНИКОВ

Михалкина Елена Владимировна доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Горького, 88). E-mail: mikhalkina_e@mail.ru

Михалкина Дарья Алексеевна стажер-исследователь экономического факультета, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Горького, 88). E-mail: dariyna_ma@mail.ru

Аннотация

В статье представлен теоретический обзор традиционных и современных подходов и моделей мотивации и вовлеченности сотрудников в достижение стратегических целей компаний; обоснован организационно-экономический механизм и инструментарий управления мотивацией работников современных организаций; выявлено категориальное содержание термина «вовлеченность» работников в достижение целей и задач развития компании. В статье реализован авторский подход к разработке механизма управления мотивацией на основе исследования группы факторов и применения кластерного анализа. На основе исследования установлено, что организационно-экономический механизм управления мотивацией реализуется через взаимосвязь различных элементов и инструментов мотивации персонала и представляет собой гибкий инструментарий в условиях внутренней и внешней среды.

Ключевые слова: *мотивация, вовлеченность, механизм управления мотивацией, модели мотивации, кластерный анализ.*

Современные проблемы, характерные внешнему рынку труда, сфере реализации социально-трудовых отношений на внутреннем рынке труда, в значительной своей массе связаны с потребностью в разработке механизма управления системой организации мотивационного процесса и вовлеченности работников в достижение целей компаний. В настоящее время в теории менеджмента, экономики труда, управлении персоналом сложились теоретические модели и концепции в данной предметной области как традиционного, так и инновационного содержания.

Целью данного исследования является разработка механизмов управления мотивацией и вовлеченностью сотрудников на основе теоретических подходов, концепций и моделей мотивации для принятии управленческих решений, обусловленных анализом первичных данных (социологического исследования) и применения метода эконометрического анализа.

В части концептуального исследования проблемы обзор теоретических подходов (экономико-организационный подход, психофизиологический подход, поведенческий подход, когнитивный подход, гуманистический подход) к развитию работников в современных компаниях показал, что основой любой кадровой политики является система мотивации, основу которой формирует внутренняя устремленность к достижению определенного интереса, а критерием оценки мотивированности сотрудников выступает их отдача, выражающаяся в росте индивидуальной производительности труда. Фактор индивидуализации соответствует современной стратегии развития бизнеса, согласно которой именно такой подход в комбинации с организационно-экономическим механизмом позволит достичь целей как индивидуальных, так и групповых.

Теоретический базис системы трудовой мотивации формируют три школы: физиологическая, философская и психологическая. В рамках физиологической школы, представленной работами Л. Гальвани, Г. Мюллера, Ф. Гэлла была исследована роль нервной системы и мозговой активности в мотивационном поведении. Представители философской школы (Р. Декарт, Дж. Локк и др.) определили концепцию умственно-телесного дуализма и внешней стимуляции мотивации [1,3]. Концепция ассоциативного механизма мотиваций И. Павлова дала импульс для развития непосредственно теории мотивации трудовой деятельности [7]. Теоретическая модель мотивационного поведения формировалась в результате совокупности подходов таких, как экономико-организационный (Ф. Тейлор), психофизиологический (Г. Мюнстерберг), поведенческий (Р. Талер), когнитивный (Л. Фестингер), гуманистический подход в рамках новой философии управления мотивацией (М. Фоллетт) и теорий мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, Х. МакГрегора, Д. Адамса, В. Врума, которые, формируя синергетический эффект, развивают индивидуальную концепцию мотивационного поведения.

Первый подход связан с обоснованием сущности мотивации и стимулирования к эффективной деятельности через признаки производительности труда. В частности, к причинам низкой производительности труда и недостаточной мотивации работников Ф. Тейлор [12] относил:

- классовую солидарность, то есть когда работники снижали производительность намеренно во избежание сокращения рабочих мест;
- склонность человека работать медленно по физиологическим особенностям;
- низкий уровень квалификации и профессионального обучения работников.

В рамках второго подхода Г. Мюнстерберг [5] обосновал, что существуют задачи, определяющие связь психологии с проблемами диагностики и совершенствования мотивации персонала. К таким задачам относятся: подбор персонала; достижение высшей степени производительности труда; получение желаемых психологических эффектов.

Поведенческий подход связывает фактор побуждения к деятельности с уровнем мотивированности сотрудника. Побуждение выступает в качестве одной из составляющих процесса мотивации, что и необходимо для частичного удовлетворения индивидуальных потребностей. Данный подход доказывает, что человек способен обучиться новым мотивациям по средствам ожидания события, наблюдения за успехами и ошибками других.

Фестингер Л. [8] разработал теорию когнитивного диссонанса, основываясь на том, что не только эмоции влияют на формирование побуждения к действию у человека, но и знания как согласованности, так и противоречивости имеют воздействие на данное действо.

Пятый подход в развитии теории мотивации – *это гуманистический подход.* В рамках данного подхода за основу был взят анализ поведения человека в процессе труда, взаимоотношений с коллегами, социальных взаимодействий и групповых отношений. Главной идеей данного подхода является понимание того, что ключевой стимул – это моральное удовлетворение, а не доступ к материальным благам.

Таким образом, все указанные подходы сформировали теоретическую платформу для реализации общей теоретико-методологической базы и концептуальной сущности мотивации труда. Причем такое многообразие подходов соответствует актуальному принципу междисциплинарности в развитии экономической науки. В качестве примеров теорий, синтезирующих разные предметно-функциональные области научного знания относительно решения проблемы мотивации и вовлечения работников, можно отнести ERG К. Альдерфера, теорию-YOT MIT, теорию Х. МакГрегора, теорию справедливости Д.С. Адамса, теорию В. Врума.

Как и А. Маслоу, свою теорию мотивации К. Альдерфер разработал на основе определения человеческих потребностей. Отличительной чертой данной теории является объединение потребностей в три группы:

- потребности в существовании (по классификации Маслоу потребности физиологические и в безопасности);
- потребности, связанные с социальной природой человека (потребности в социальном взаимодействии);
- потребности личного роста и развития.

Из сформировавшихся групп потребностей К. Альдерфер сформировал два типа мотивации по форме их возникновения. Первый тип – это хроническая мотивация, возникающая независимо от прошлого результата и основанная на постоянном удовлетворении определенной потребности. Второй тип – эпизодическая мотивация, которая характеризуется кратковременным интересом со стороны работника к конкретной потребности.

Среди теорий мотивационного поведения наиболее известной является теория справедливой мотивации. Основателем данной теории считается Джон Стейси Адамс. Адамс предположил, что мотивация сотрудника зависит от того, насколько работник удовлетворен соотношением уровня вознаграждения и суммы усилий, потраченных на выполнение конкретнй работы. Адамс доказал, что если работник считает, что результаты труда будут оценены не в соответствии с теорией справедливого вознаграждения, то работник будет формировать антимотивационное поведение.

Другой альтернативной теорией является теория ожиданий В. Врума. Согласно этой теории индивиды имеют разные наборы целей и могут быть мотивированы, если у них есть определенные ожидания. Эта теория касается выбора стратегии организации труда работником и объясняет процессы, которые человек претерпевает, чтобы сделать выбор.

Кроме мотивации трудового поведения актуальным аспектом является проблема вовлеченности работников. Эта область научного знания в российской практике исследована недо-

статочно, известность имеет преимущественно зарубежный опыт. Наиболее известными являются три модели вовлеченности: модель вовлеченности, представленная международным лидером HR-консалтинга – Aon Hewitt, модель вовлеченности Hay Group, концепция вовлеченности компании Business Result Group. Обзор зарубежный практик показал, что факторы вовлеченности не только индивидуальны, но разнообразны по степени влияния на персонал. Они могут, как снижать, так и повышать вовлеченность при условии грамотного управления, благоприятно влиять на возможность достигать высоких финансовых показателей и общей эффективности труда, а ключевыми драйверами вовлеченности являются четыре укрупненные группы факторов: политика компании, организация труда, организационный климат, самоорганизация.

Впервые категория «вовлеченность» была описана в 1993 г. Э. Шмидтом в одном из общественных опросов компании Gallup. Существует множество трактовок данного термина, но основное значение сводится к показателю качества взаимоотношений организации и работника. Обзор трактовок, представленный в табл. 1, подтверждает, что вовлеченность выступает элементом, способствующим реализации эффективной деятельности работника сверх своего функционала, так как вовлеченный сотрудник дополняет свой труд, прилагая дополнительные усилия, участвует в качестве некого инструмента-драйвера в целях развития компании на долгосрочную перспективу.

Таблица 1

Трактовки категории «вовлеченность персонала»

Авторы	Содержание категории
Франк, Финнеган, Тейлор	«Модель вклада и инвестиций», то есть вовлеченность определяется количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей трудовой функции [10]
Верба С., Шлоцман К.Л., Брэди Г.	Вовлеченность характеризуется предрасположенностью человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность [13]
В.М. Маслова	Вовлеченность трактуется как побуждение человека к труду на основе сформированных потребностей, интересов, ценностных ориентиров, побуждающих к деятельности [6]
У. Кан	Вовлеченность раскрывается через процесс освоения сотрудниками своих рабочих ролей, тем самым они реализуются физически (энергия, которую они вкладывают в выполнение своей трудовой функции), интеллектуально, эмоционально (оценка степени своего положительного или отрицательного отношения к организации) [11]
Компания Business Result Group	Вовлеченность оценивается уровнем взаимоотношений «организация – работник», при котором работник готов выполнять действия, выходящие за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, работать в компании как можно дольше [2]
Британский исследовательский институт CIPD	Вовлеченность сотрудника заключается в удовлетворенности работником своей ролью, концентрацией на поставленной задаче и приверженностью к организации, ее целям и ценностям [9]

Благодаря эффективно работающей модели вовлеченности в общей системе управления персоналом сотрудники реже увольняются с места работы, сокращается количество прогулов, халатности и равнодушного отношения к деятельности, увеличивается прибыль организации в среднем на 11-12%.

Таким образом, исследование теоретических подходов к мотивации и вовлеченности позволяет разработать организационно-экономический механизм управления мотивацией на основе выявления влияния организационных, экономических и социально-психологических факторов, формирующих структуру взаимодействия субъектов мотивационного процесса по поводу показателей вовлеченности и результативности (производительности) труда.

Основу концепции механизма управления мотивацией составляет понимание того, как руководство организации может прийти к оптимизационному управлению процессом мотивации и вовлеченности сотрудников, исходя из целей и задач компании. Необходимо определить соотношение степени достижений целей организации и интересов сотрудников с затратами на персонал в зависимости от длительности перспектив сотрудничества работника и работодателя, а именно понимания того, является ли данное сотрудничество краткосрочным или долго-

срочным. Цели на всех уровнях могут классифицироваться относительно уровня организации, руководства и отдельного сотрудника. Например, на уровне организации в целом – это общественные, коммерческие цели; на уровне руководства организации – личные, организационные, трудовые; на уровне сотрудника – личные, трудовые, профессиональные. Организационно-экономический механизм мотивационного воздействия не может формироваться без диагностики соответствующих факторов [13]. В целом данные факторы определяют организационный компонент механизма управления мотивацией. Что касательно экономического компонента механизма управления, то он основывается на материальном стимулировании деятельности коллектива и отдельных работников в суммировании эффектов интересов организации. Экономический компонент механизма управления является самым действенным способом мотивации и включает: 1) систему материального поощрения работников, 2) систему ответственности за качество и эффективность работы, 3) участие в прибылях компании. Стоит отдельно выделить социально-психологические компоненты (факторы) механизма управления мотивацией. Данные факторы представляют собой совокупность способов воздействия на работников через систему взаимоотношений в коллективе, определение социальных потребностей. Организационный компонент заключается в создании организационной основы совместной деятельности внутри компании на основе распределения функций, обязанностей, ответственности, полномочий, порядка деловых взаимоотношений между работниками. Все это организационные методы управления для достижения общих целей организации.

Современная практика управления мотивацией доказывает, что применение всего комплекса набора инструментов мотивации в отношении всего трудового коллектива не эффективно. В целях разработки инструментария реализации механизма управления мотивацией был проведен мониторинг уровня мотивации и вовлеченности работников на примере крупной отраслевой компании, развивающейся на основе системы корпоративного управления – в ОАО РЖД Северо-Кавказская дирекция пассажирских обустройств. В ходе исследования были опрошены сотрудники ОАО «РЖД», занимающие разноуровневые должности с целью выявления предпочтений в отношении мотивационных и демотивационных факторов. Анкета включала три раздела: общие сведения о работнике, ранжирование факторов мотивации, ранжирование факторов вовлеченности. Свободные ответы позволили выявить эффективные инструменты мотивации, ориентированные на конкретных работников. В ходе исследования была сформирована репрезентативная выборка и проведена экономико-статистическая обработка данных методом кластерного анализа. На основе кластерного анализа выделены группы кластеров по классифицируемым факторам. Кластеры были разделены по мотивационным факторам и соответствующими инструментам мотивации. Так как мотивация и вовлеченность работников являются элементами системы управления человеческими ресурсами, то можно выделить эти элементы как агрегированные показатели высокого уровня, измерение которых возможно с использованием методов эконометрического анализа и технологий Data mining. В рамках сформулированных требований к анализу данных была проведена оценка значимости факторов вовлеченности и мотивации, которая позволила выявить те драйверы мотивации и вовлеченности, которые оказывают максимальное влияние на вовлеченность сотрудников к эффективной деятельности. Однако, отметим, что для всестороннего исследования необходимо использовать не только количественные, но и качественные методы, позволяющие получить более полную картину о психологическом климате в компании. Кластерный анализ факторов мотивации позволил выделить следующие показатели, влияющие на ее уровень:

X1- Карьерный рост
X2- Профессиональное развитие
X3- Развитие личностных и деловых компетенций и качеств
X4- Премии, бонусы, дополнительный социальный пакет
X5- Признание среди коллег
X6- Признание среди руководства
X7- Базовый уровень заработной платы (должностной оклад)
X8- Возможность передать опыт, наставничество
X9- Условия и организация труда
X10- Возможности личностного роста (повышение самооценки)
X11- Стабильность
X12- Возможность освоения новых задач и проектов
X13- Возможность участия в принятии решений.

Было проведено деление по методу К-средних сначала на 2 кластера. В эти два кластера вошли сотрудники, должностной состав которых представлен на рис. 1.

	Spreadsheet1		
	1 CASE_NO	2 CLUSTER	3 DISTANCE
секретарь начальника дирекции	1	2	0,54
оператор по обработке перевозок	2	1	0,59
менеджер по упр.персоналом	3	2	0,61
рабочий	4	1	0,69
дежурный помощник начальника вокзала	5	1	0,64
водитель	6	1	0,76
водитель экспедитор	7	1	1,06
специалист по кадрам	8	2	0,81
инспектор по досмотру	9	1	0,76
бригадир	10	1	1,04
зав.начальника производ.тех.отдела	11	1	0,59
главный инспектор рем.участка	12	1	0,96
зам.начальника дирекции по рем.участку	13	1	0,57
начальник вокзала 1 класс	14	1	0,69
начальник вокзала 2 класс	15	2	0,79
инженер высшей категории	16	2	0,71
начальник дирекции	17	2	0,81
зам.начальника дирекции	18	2	1,26

Рис. 1. Должностной состав сотрудников, участвовавших в опросе, разделенный на 2 кластера

Данное деление было произведено по результатам совпадения в ранжировании по значимости показателей мотивации. То есть –значимыми показателями для 1 кластера явились: X1,X4,X5,X7,X10, а для второго кластера показатели – X2,X3,X6,X8,X9,X12. Далее для получения более полных данных о восприятии мотивации кластерный анализ проводился с делением уже на 4 кластера с использованием в качестве детерминант тех же показателей. Результаты представлены на рис. 2.

Base Advanced/Multivariate

	Spreadsheet1		
	1 CASE_NO	2 CLUSTER	3 DISTANCE
секретарь начальника дирекции	1	4	0,47
оператор по обработке перевозок	2	1	0,62
менеджер по упр.персоналом	3	4	0,57
рабочий	4	2	0,43
дежурный помощник начальника вокзала	5	2	0,57
водитель	6	1	0,75
водитель экспедитор	7	1	1,03
специалист по кадрам	8	4	0,74
инспектор по досмотру	9	1	0,75
бригадир	10	1	0,98
зав.начальника производ.тех.отдела	11	1	0,49
главный инспектор рем.участка	12	2	0,70
зам.начальника дирекции по рем.участку	13	1	0,57
начальник вокзала 1 класс	14	1	0,68
начальник вокзала 2 класс	15	4	0,80
инженер высшей категории	16	4	0,77
начальник дирекции	17	4	0,72
зам.начальника дирекции	18	3	0,00

Рис. 2. Должностной состав сотрудников, участвовавших в опросе, разделенный на 4 кластера

Таким образом, сложилось следующее распределение показателей мотивации по кластерам.

«Кластер №1»	«Кластер №2»	«Кластер №3»	«Кластер №4»
X1,X4,X5,X7	X2,X3,X5,X6	X1,X6,X7,X12	X2,X6,X8

Аналогичные выводы были получены и по анализу вовлеченности, которые в обобщенном виде представлены на рис. 3.



Рис. 3. Система вовлеченности персонала ОАО РЖД, Северо-Кавказская дирекция пассажирских обустройств

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при деление на 4 кластера нельзя говорить о деление показателей исключительно на материальные и нематериальные. В этом случае значительную роль в кластеризации играют непосредственно должностные обязанности каждого отдельно взятого сотрудника.

Организационно-экономический механизм управления мотивацией включает организационные, экономические и социально-психологические факторы, формирующие структуру взаимодействия субъектов мотивационного процесса по поводу показателей вовлеченности и результативности (производительности) труда. Организационно-экономический механизм управления мотивацией реализуется через взаимосвязь различных элементов и инструментов мотивации персонала и представляет собой гибкий в условиях внутренней и внешней среды использования механизм. Он позволяет не только систематизировать управление персоналом в организации, но и вести учет структуры затрат, рентабельности продукции или услуг, стратегии и целей организации. Также данный механизм рассматривается как структурный элемент общей системы управления персоналом в целях обеспечения эффективности деятельности организации в целом на фоне общности целей и задач развития.

Исследование показало, что деление персонала на кластеры позволяет не только систематизировать функционал работников, но и выстроить систему мотивации с учетом предпочтений работников, с одной стороны, и целей и задач стратегического развития компании – с другой. В общем виде механизм управления мотивацией и вовлеченностью работников представлен на рис. 4.

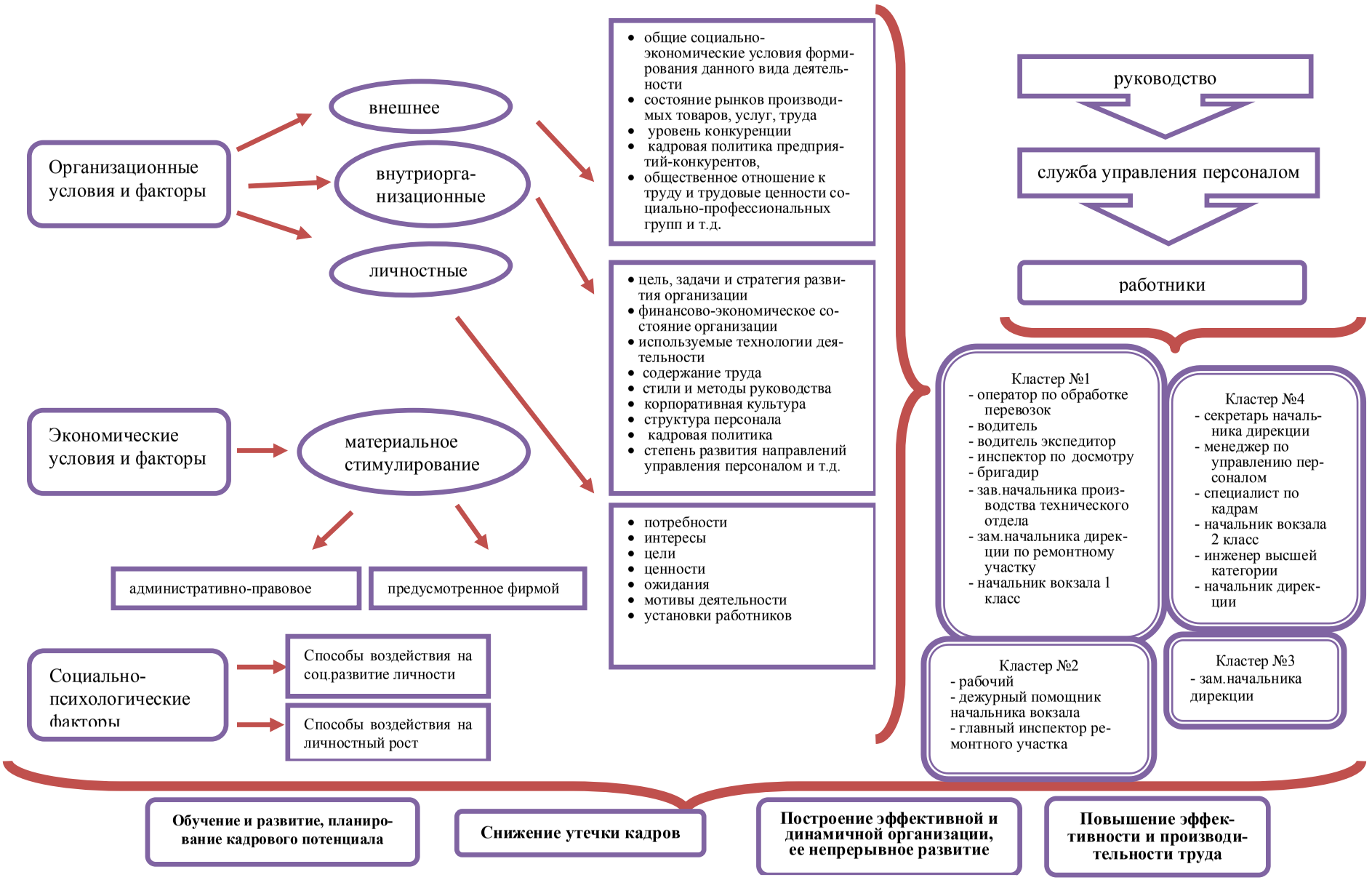


Рис. 4. Механизм управления мотивацией и вовлеченностью работников

Проведение авторского исследования в области разработки механизма управления мотивацией и вовлеченности сотрудников позволило получить ряд выводов. Во-первых, не существует единых, универсальных методов мотивации, потому что одни методы, в определенном случае могут быть эффективны, но при этом оказываются неприемлемыми в других. Во-вторых, выбор системы мотивации основывается на оценке и анализе определяющих ее факторов. Подвижность факторов обуславливает необходимость гибкой адаптации к ним методов и способов трудовой мотивации. В-третьих, существует оптимальный объем мотивационного воздействия. В соответствии с законом «убывающей отдачи» по достижении определенной точки наращивание объема мотивационного воздействия приводит к уменьшению его эффективности. В-четвертых, установлено, что не зависимо от должности на уровень мотивации и вовлеченности, в первую очередь, влияют предпочтения и потребности персонала. Таким образом, понимание мотивации и вовлеченности персонала как объективного экономического отношения, выявление его сущности может способствовать формированию системы поддержки принятия управленческих решений на уровне управления человеческими ресурсами организации.

Литература

1. *Декарт Р.* Рассуждение о методе, чтобы верно направлять свой разум и отыскивать истину в науках и другие философские работы / Пер. с лат., М.: Академический проект, 2011. 335 с., Серия «Философские технологии», 1500 экз., ISBN 978-5-8291-1327-8.
2. *Егорова А.* Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию.URL: http://annaegorova.com/category/knigi-po- vovlechennosti/#sthash.8OMyuHtn.dpuf
3. *Заиченко Г.А.* Объективность чувственного знания: Локк, Беркли и проблема «вторичных» качеств // Философские науки. 1985. № 4. –С. 98-109.
4. *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами :учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
5. *Карпенко Л.А., Кондаков И.М.* Психология и экономическая жизнь. М., 1924.
6. *Маслова В.М.* Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 314 с.
7. *Павлов И.П.* Полное собрание сочинений / Изд-во Академии наук СССР, М. – Ленинград, 1952. Т. 6.
8. *Фестингер Л.* Теория когнитивного диссонанса / Пер. с англ. А. Анистратенко, И. Знаешева. – СПб.: Ювента, 1999. – 318 с.
9. *Dilys Robinson, Jonny Gifford.* The Future of Engagement Thought Piece Collection [Электронный ресурс]://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection.pdf.
10. *Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R.* (2004) «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century», Human Resource Planning, Vol 27, No 3, pp. 12-25.
11. *Kahn W.A.* Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Эл. ресурс]: https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf.
12. *Taylor F.W.* Principles of scientific management. N.Y.,//F.W/Taylor N.Y.: Dover Publications, 1997
13. *Verba, Kay Lehman Schlozman, Henry E*. Brady Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics [Электронный ресурс]: http://www.jstor.org/stable/2952366?seq=1#page_scan_tab_contents

Mikhalkina Elena Vladimirovna, Doctor of economics, professor, Dean of the Faculty of Economics; Southern Federal University (88, M. Gorky St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation).
E-mail: mikhalkina_e@mail.ru

***Mikhalkina Daria Alekseevna*,** trainee researcher of the Faculty of Economics; Southern Federal University (88, M. Gorky St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: dariyna_ma@mail.ru

APPROACHES AND MECHANISM OF MANAGEMENT OF MOTIVATION AND INVOLVEMENT OF WORKERS

Abstract

The article presents a theoretical overview of traditional and modern approaches and models of motivation and involvement of employees in achieving strategic goals of companies. The organizational-economic mechanism and management tools of modern motivation of workers' were justified, also the categorical content of the term "involvement" of employees in achieving the goals and objectives of the company's development was revealed. The author's approach to the development of motivation managing mechanism on the basis of a study of a group of factors and the application of cluster analysis is realized in the article. On the basis of the research it was established that the organizational and economic mechanism of motivation management is realized through the interrelation of various elements and tools of staff motivation and this mechanism is a flexible tool in the internal and external environment.

Keywords: *motivation, involvement, motivation management mechanism, models of motivation, cluster analysis.*