

УДК 331.101.386

Шкляр Татьяна Львовна

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва¹
Доцент кафедры Маркетинга и коммерции
Кандидат экономических наук
E-Mail: tlb@mail.ru

Васильев Станислав Викторович

ФГБОУ ВПО «Московский государственный технический университет им. Н.Э.Баумана»
Профессор кафедры «Экономика и организация производства»
Доктор экономических наук
E-Mail: vsvict@mail.ru

Мотивация как составная часть контроллинга персонала

¹ 119501, Россия. Москва, ул. Нежинская. 7, каб. 335

Аннотация. Роль человеческих ресурсов на предприятие возрастает день ото дня, и все актуальнее становятся современные концепции управления персоналом. Авторы данной статьи предлагают несколько дополнить классические подходы к мотивации, как составной части контроллинга персонала.

В первую очередь, по мнению авторов, следует включить в состав взаимоотношений ПРЕДПРИЯТИЕ-РАБОТНИК и факторы внешней среды, влияющих как на предприятие, так и на работника. Ущербность существующего подхода связана, по мнению авторов, с допущением неких «стерильных условий» для описания взаимоотношений между этими двумя сторонами.

Действительно, влияние, к примеру, семьи на поведение человека может быть куда более существенным, чем его личностные предпочтения, как не парадоксально такая мысль выглядит на первый взгляд. Однако и в этом случае очевидный дискомфорт, который испытывает работник, поступая во взаимоотношениях с предприятием по отдельным вопросам не самым приятным для себя образом, так сказать «на благо семьи», однозначно с лихвой компенсируется другими преимуществами семейных взаимоотношений, которые практически никогда не рассматриваются как часть мотивации персонала.

Во-вторых, можно говорить о существовании определенной индивидуальной шкалы оценки каждым работником своего рабочего места, немонетарные показатели которые занимают весьма существенное место. Удаленность работы, возрастной и гендерный состав коллектива, взаимоотношения в коллективе и структура его управления, место фирмы на рынке ее репутация, условия освещения, число работников в помещении и т.д. - некоторые из этих факторов могут быть критично важными для одних и не иметь никакого значения для других.

Таким образом, речь может идти о немонетарных предпочтениях, существующих на каждом предприятии, но имеющих у одного и того же предприятия разную оценку для отдельных работников. Вполне возможно, что улучшая те или иные условия труда, предприятие не всегда поступает наиболее рациональным способом, так как не все очевидные улучшения тех или иных условий действительно представляют ценность для работника. Особенно это важно для малых коллективов, где не происходит усреднения оценок работниками тех или иных условий работы.

Авторы проводят аналогию с гудвиллом — набором нематериальных показателей, повышающих стоимость одного предприятия относительно его бухгалтерской оценки и обретающим стоимостное выражение в момент продажи предприятия. Похожим образом, работник оценивает немонетарные условия на предприятии, когда меняет работу. Авторы при этом отмечают, что роль личного фактора здесь многократно больше, чем во взаимоотношениях предприятие-предприятие.

Авторы делают вывод, что включение вышеописанных подходов в инструментарий контроллера позволит: на этапе подбора персонала выявлять личностные характеристики, наиболее соответствующие существующим условиям на предприятии, оптимизировать расходы на оплату труда, получить, в конечном итоге, большую отдачу персонала на вкладываемые ресурсы.

Ключевые слова: управление персоналом; менеджмент; работодатель; сотрудник; мотивация; самомотивация; генетическая мотивация; внутренняя мотивация; внешняя мотивация; человеческий ресурс; гудвилл.

Идентификационный номер статьи в журнале 56EVN414

Стремительное развитие Российской экономики повлияло на принципы работы и стимулирования сотрудников на предприятиях. Старые схемы отжили свое, а новые по разным причинам не прижились. Менеджмент хозяйствующих субъектов испытывает трудности с проблемами мотивации и управления персоналом, что приводит к конфликтам и текучки кадров на предприятиях. Тем актуальнее становится современная концепция мотивации направленная на Российский персонал. Необходимо отметить, что, по мнению авторов, мотивацию сотрудников необходимо рассматривать в комплексе с другими мероприятиями по управлению, т.к. она является составной частью контроллинга персонала.

Контроллинг персонала - это система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками (Weber W., 1990).

Контроллинг персонала – эта система управления человеческим ресурсом, меняя один элемент системы, меняется вся система в целом. Мотивация является элементом данной системы, следовательно, изменяя мотивационную схему можно поменять всю систему в целом.

Мотивация — побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности (Википедия).

В связке ОРГАНИЗАЦИЯ — НАЕМНЫЙ РАБОЧИЙ объектом изучения является только ориентированное на работника воздействие, при этом система идеализируется и рассматривается как замкнутая, то есть принимается, что на систему никакие внешние факторы не действуют. Такой подход, ради кажущейся простоты, выводит из рассмотрения пласт отношений, сопутствующий трудовым и связанным с особенностями, как конкретного работника, так и самого предприятия. Изучение всей гаммы связей в цепочке ВНЕШНЯЯ СРЕДА РАБОТНИКА — РАБОТНИК — ПРЕДПРИЯТИЕ — ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ позволяет их оптимизировать и гармонизировать с куда меньшими затратами материальных ресурсов, например такими как заработная плата.

Не следует путать эту гармонизацию отношений с обычным социальным пакетом — разница есть, и она существенная — соцпакет, как впрочем, и зарплата не «подстроены» под запросы конкретного человека, там могут быть как важные вещи для него, *так и не представляющие особой ценности*. Например, работник в Москве чаще всего готов получать *меньшую* заработную плату за одинаковый труд при условии нахождения предприятия в ближайшем к месту жительства районе. А есть еще взаимоотношения в коллективе и стиль управления, гендерный состав работников, вид из окон и их размер, солнечная или северная сторона и т.д.

На первый взгляд может создаться впечатление, что работа с такими компонентами «вторичной» мотивации излишня и нецелесообразна, однако, когда человек «подводит черту» и меняет место работы, он принимает во внимание при решении этого вопроса весь спектр факторов, а не только размер заработной платы и количество труда. Все это приводит к тому, что факторы «вторичной мотивации» при принятии окончательного решения о смене рабочего места получают в глазах работника вполне *материальную денежную оценку*. Эти так называемые преференции не являются материальными в полном смысле этого слова, хотя и имеют денежную оценку (разница зарплат); в чем-то эти моменты очень похожи на гудвилл.

Однако если проводить прямую аналогию с гудвиллом, который возникает как положительная разница между стоимостью чистых активов предприятия и ценой его продажи

целиком другому предприятию-покупателю, то во взаимоотношениях РАБОТНИК-РАБОТОДАТЕЛЬ роль личного восприятия сотрудником вышеупомянутых предпочтений играет существенно большее значение, чем особенности предприятия-покупателя, приобретающего другое предприятие с гудвиллом. Иными словами, предприятие-покупатель может заплатить больше за другое предприятие, чем стоимость его чистых активов, в том числе исходя из местоположения, технологической близости, дополняющих рыночных ниш и т. д., при этом не менее определяющими являются и взаимоотношения с контрагентами, квалификация персонала, доля рынка, технический уровень производства — т.е. вещи, важные для *всех* потенциальных покупателей.

Таким образом, можно ввести понятие *трудового гудвилла*, как совокупной денежной оценки немонетарных преимуществ (недостатков) конкретных взаимоотношений РАБОТНИК — РАБОТОДАТЕЛЬ.

С учетом вышеизложенного, предлагаем рассмотреть мотивацию персонала, как модель, которая включает в себя 4 элемента, помимо непосредственно самого сотрудника и предприятия (см. рис. 1).

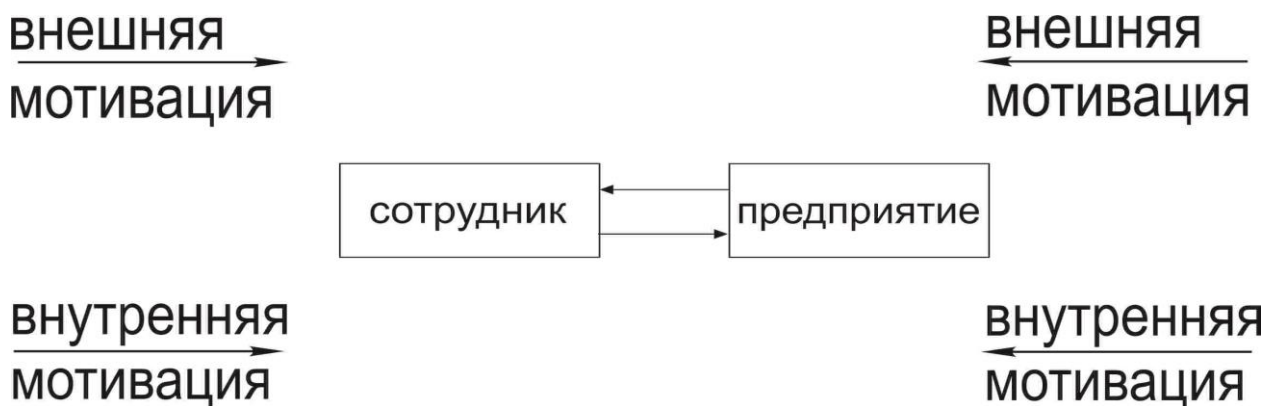


Рис. 1. Мотивационная модель. Авторская трактовка

В данной модели представлены две взаимодействующие части: сотрудник и предприятие. На сотрудника и на предприятие воздействуют внешняя и внутренняя мотивация.

Рассмотрим каждый элемент в отдельности.

К внутренней мотивации (самотивации) сотрудника можно отнести биологическую, социальную и личностную мотивацию.

Биологическая мотивация (причина) – направлена на удовлетворение ведущих биологических потребностей человека. К ней можно отнести мотивацию в еде, половому влечению, страху, агрессии и т.д. Так же необходимо отметить, что присутствует наследственный фактор при рассмотрении биологической мотивации. Это можно наблюдать в семье полных людей, их дети так же рождаются с нарушенной функцией пищеварения.

Социальная мотивация (цель, мечта)- направлена на удовлетворение социальных нужд. Она формируется в результате воспитания, обучения, воздействия культуры и религии, а также влияния на индивидуума других людей и групп. Так у разных людей социальная мотивация будет проявляться по-разному. Например, у двух молодых людей, один из которых вырос в деревни, а другой является сыном депутата в большом городе, стремление к

изменению социального статуса будут различными. Каждого из них будут удовлетворять отличные друг от друга достижения на жизненном пути.

Личностная мотивация (нередко рассматривается как часть социальной мотивации, что в общем случае, не совсем верно) — реализация человеком *собственных* целей, не связанных с удовлетворением биологических и социальных целей. Например, тяга к самообразованию, вера, хобби и интересы с малой долей социальных предпочтений. Можно сказать с известной степенью упрощения — что это все то, что ценно для человека независимо от мнения других по этому поводу.

Необходимо отметить, что приведенные элементы в равной степени воздействуют на человека и могут изменить его линию поведения, при этом не всегда осознанно.

Управлять человеком, который внутренне мотивирован проще и результативнее, определить это лучше на стадии собеседования во избежание недопонимания впоследствии.

Внешняя мотивация сотрудника – воздействие на индивидуума приближенным кругом людей, чаще всего семьей: женой, детьми, родителями, родственниками и т.д., которые влияют на личность параллельно с предприятием. Нет нечего хуже, придя домой, застать недовольных родственников вопрошающих «где зарплата?».

Предприятие, так же как и персонал, имеет внутреннюю и внешнюю мотивацию.

К внутренней мотивации организации можно отнести: бренд предприятия, местоположение, коллектив и др. факторы. То, что подспудно сопровождает организацию, но не является основным элементом мотивации. Каждому хочется работать поближе к дому, в крупной компании, существующей давно на рынке, даже если платить будут значительно меньше...

Внешняя мотивация предприятия – это тот элемент воздействия, который изменяет руководитель или топ менеджер, к ним относятся: денежная форма (зарплата и премии), образование, карьерный рост, ценные подарки и т.д.

Нельзя говорить об одностороннем воздействии предприятия на сотрудника, необходимо отметить, что и персонал влияет на компанию, включая индивидуальные личностные характеристики каждого человека работающего на предприятии.

Внешними элементами мотивации и с той и с другой стороны можно управлять, с внутренними все намного сложнее. Данные моменты необходимо учитывать «вначале отношений». Бесплезно корить судьбу за то, что работа от Вашего дома находится в 4 часах езды.

Внешние элементы динамичны и зависимы от временного промежутка, подбираются индивидуально к каждому сотруднику. Нельзя подходить с одним «инструментом» ко всем членам команды.

Таким образом, включение в арсенал работодателя дополнительного инструментария, связанного с учетом внешней и внутренней мотивации позволяет более осмысленно и более рационально проводить кадровую политику предприятия, учитывая особенности конкретного индивидуума, его систему ценностей и приоритетов. Это позволяет не только оптимизировать расходы на оплату труда, но и поставит работника в более комфортную рабочую среду именно с его, т. е. работника, точки зрения, что, в конечном счете, повысит результативность всей его деятельности. Такой подход предполагает значительное изменение всей организации кадровой работы, включающей в себя отказ от классических стандартных требований к кандидату на должность и переход к требованиям, учитывающим конкретное место и предприятия и работника во внутренней и внешней мотивационной среде.

ЛИТЕРАТУРА

1. Weber W. Personal-Controlling // Zeitschrift fuer Personalforschung, №1, 1990, S.61-65.
2. Данченко Л.А., Дейнекин Т.В. Понятие и значение комплексного интернет-маркетинга в деятельности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом.- 2014.- № 1. с. 109-118.
3. Добровская М.Б. Использование бренда корпоративной туристической компании в привлечении VIP-клиентов. Маркетинг услуг. 2005. № 4. С. 63-68
4. Каптюхин Р.В. Современные методики реализации эффективных рекламных коммуникаций коммерческих компаний в сети интернет. Теория и практика общественного развития. 2013. № 9. С. 320-322.
5. Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. М.: Альпина Паблишер, 2013
6. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010
7. Понявина М. Б. Использование современных мобильных технологий в целях повышения лояльности к брендам современных российских компаний. Наукоедение интернет-журнал №2(21)2014
8. Пиаже Ж. Генетическая эпистемология. — СПб.: Питер, 2004
9. Решетько Н.И. Ключевые факторы успеха в системе обеспечения конкурентоспособности современных образовательных структур. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 33. С. 131-136.
10. Стаут Л. Управление персоналом. М.: Добрая книга, 2005

Рецензент: Мхитарян Сергей Владимирович, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Маркетинга и Коммерции Московского Государственного Университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ).

Tatyana Shklyar

FSBEI HPE Moscow State University of Economics,
Statistics and Informatics (MESI)
Russia, Moscow
E-Mail: tlb@mail.ru

Stanislav Vasilyev

FSBEI HPE Moscow state technical University
named after N.E.Bauman
Russia, Moscow
E-Mail: vsvict@mail.ru

Motivation as part of the controlling staff

Abstract. The role of human resources in the enterprise is increasing day by day, and all the more become a modern concept of personnel management. The authors of this article propose to Supplement the classical approaches to motivation, as an integral part of the controlling staff.

First of all, according to the authors, should be included in the composition of the relationship COMPANY-WORKER and environmental factors that affect both the company and the employee. The lameness of the existing approach is related, according to the authors, with the assumption of certain «sterile conditions» to describe the relationship between the two parties.

Indeed, the effect of, for example, families on human behavior can be much more significant than his personal preferences, however paradoxical this idea seems at first glance. However, in this case the obvious discomfort, which is experiencing an employee, acting in their relations with the company on specific issues not the most pleasant way, so to speak «for the good of the family», definitely more than compensated for by other advantages of family relationships, which are almost never treated as part of personnel motivation.

Secondly, it is possible to speak about the existence of a specific, individual assessment of each employee's work, non-monetary indicators which occupy a very important place. The remoteness of work, the age and gender composition of the team, collective relationships and governance structure, place the firm in the market, its reputation, lighting conditions, the number of employees in the premises etc. - some of these factors can be critical for some and not to have no value for others.

Thus, we can speak about non-monetary preferences, existing at each enterprise, but has the same company, different estimates for individual employees. It is possible that improving the conditions of work, the enterprise does not always behave in the most rational way, as not all obvious improvements to certain conditions really are of value to the employee. This is especially important for small groups, where there is averaging estimates employees of those or other conditions of work.

The authors give the analogy of goodwill - a set of intangible indicators that increase the cost of one enterprise with respect to its accounting estimates and gain cost expression in the time of sale of the enterprise. Similarly, worker assesses non-monetary conditions in the enterprise, when changing jobs. The authors of this note that the role of the personal factor here is several times higher than in the relationship between business-to-business.

The authors concluded that the inclusion of the above approaches to the Toolkit controller will: at the stage of selection of the personnel to reveal personal characteristics, the most relevant existing conditions at the enterprise, to optimize expenses on salaries, receive, ultimately, a better return of staff to invest resources.

Keywords: personnel management; management; employer; the employee; motivation; self-motivation, genetic motivation, motivation, extrinsic motivation, human resource, goodwill.

Identification number of article 56EVN414

REFERENCES

1. Weber W. Personal-Controlling // Zeitschrift fuer Personalforschung, №1, 1990, S.61-65.
2. Danchenok L.A. Deynekin T.V. Ponyatiye and value of the complex internet marketing in activity of the enterprises//Marketing in Russia and abroad. - 2014 . - No. 1. page 109-118.
3. Dobrovskaya M.B. Ispol'zovanie brenda korporativnoj turisticheckoj kompanii v privlechenii VIP-klientov. Marketing uslug. 2005. № 4. S. 63-68
4. Kaptyukhin R.V. Sovremennye metodiki realizatsii ehffektivnykh reklamnykh kommunikatsij kommercheskikh kompanij v seti internet. Teoriya i praktika obshhestvennogo razvitiya. 2013. № 9. S. 320-322.
5. Kennedi D. ZHestkij menedzhment. M.: Al'pina Pablisher, 2013
6. Klochkov A. K. KPI i motivatsiya personala. Polnyj sbornik prakticheskikh instrumentov. — EHksmo, 2010
7. Ponyavina M. B. Use of modern mobile technologies in order to increase loyalty to brands modern Russian companies. Naukoveden'e Internet magazine №2(21)2014
8. Piazhe ZH. Geneticheskaya ehpiistemologiya. — SPb.: Piter, 2004
9. Reshet'ko N.I. Klyuchevye faktory uspekha v sisteme obespecheniya konkurentosposobnosti sovremennykh obrazovatel'nykh struktur. EHkonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika. 2014. № 33. S. 131-136.
10. Staut L. Upravlenie personalom. M.: Dobraya kniga, 2005