

## Исследование теоретических и практических аспектов мотивации персонала на разных стадиях жизненного цикла организации

*Study of theoretical and practical aspects of motivation staff at different stages of life cycle*

**Воронцова Галина Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»

**Vorontsova Galina**, PhD in Economic sciences, Associate Professor, associate professor of the Department of public and municipal administration FSAEI VPO «North Caucasian Federal University»

**e-mail:** vgv14@mail.ru

**Момотова Оксана Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский федеральный университет»

**Momotova Oksana**, PhD in Economic sciences Associate Professor, associate professor of the Department of public and municipal administration FSAEI VPO «North Caucasian Federal University»

**e-mail:** msaccess@mail.ru

**Ноздрин Юлиа Юрьевна**, магистр по направлению «Менеджмент», помощник руководителя ООО «Проектно-Исследовательский Центр»

**Nozdrina Yulia**, Master of Management, assistant manager of «Design and Research Center»

**e-mail:** pochta-yn@mail.ru

### Аннотация

В статье обоснована зависимость особенностей мотивации персонала организации от стадии ее жизненного цикла, построена матрица, отражающая эту зависимость. Также предложен усовершенствованный вариант модели формирования системы мотивации персонала, учитывающий целевые ориентиры и результирующие установки. Разработаны конкретные предложения по усовершенствованию системы мотивации действующего предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, жизненный цикл организации, взаимосвязь мотивации и жизненного цикла, выбор методов мотивации по стадиям жизненного цикла.

### Abstract

The article finds the dependence of the characteristics of the personnel motivation of organizations on the stage of its life cycle, the matrix is constructed reflecting this dependence. Moreover, an improved version of the model of formation of staff motivation, taking into account the targets and the resulting installation is proposed. Specific proposals for improving the system of motivation of an operating enterprise are developed.

**Keywords:** motivation, life cycle of organization, motivation and relationship life cycle, the choice of methods of motivation for life-cycle stages.

Поступила в редакцию / Received: 21.12.15

**Web:** <http://elibrary.miu.by/journals/item.eiup/issue.44/article.3.html>

### Введение

Для любой коммерческой организации, будь то малое предприятие или крупный концерн, одной из наиболее актуальных проблем является вопрос мотивации персонала. Заинтересованный в результатах, мотивированный персонал – одно из ключевых условий успеха, и наоборот, отсутствие интереса к работе, безынициативность, пассивность сотрудников ведет к снижению производительности и текучести кадров. Управление персоналом предполагает понимание мотивов и потребностей человека, а также правильное использование стимулов к труду. Основу управления мотивацией персонала составляет осознание возрастающей роли личности сотрудника, понимание его мотиваци-

онных установок, а также способность формировать и направлять их в соответствии с задачами организации. От применения эффективной системы мотивации персонала зависят не только чувство ответственности сотрудника за результат, его креативность и заинтересованность, но и достижения организации в целом. В зависимости от стадии жизненного цикла организации наблюдаются характерные особенности системы мотивации персонала. Понимание этих закономерностей помогает руководителю предугадать возможные проблемы и своевременно найти оптимальные способы их решения, в том числе и с помощью корректирования действующей мотивационной политики.

Значительный вклад в определение понятий «мотив», «мотивация» внесли такие авторы, как

В.А. Иванников, Л.И. Божович, А.Г. Ковалев, К.К. Платонов, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, В.И. Ковалев, М.Ш. Магомед-Эминов, М. Мадсен, Х. Мюррей, К. Обуховский, П.М. Якобсон, А. Шопенгауэр, К. Мадсен, Ж. Годфруа и другие. Многообразие теорий мотивации представлено идеями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклеланда, К. Альдерфера, В. Врума, Дж. Стейси Адамса, Л. Портера и Э. Лоулера, Д. МакГрегора. Мотивации персонала также посвящены работы отечественных авторов С. Шапиро, А. Шапиро, Е. Ильина, С. Ильенковой, М. Магура, Т. Базарова. Несмотря на то что тема мотивации персонала имеет достаточно развитую методологическую и методическую основы, закономерности развития мотивации персонала на разных стадиях жизненного цикла организации малоизучены и не представлены серьезными научными работами.

Таким образом, целью исследования является разработка организационно-методических аспектов мотивации персонала на различных стадиях развития фирмы.

Объектом исследования выступает процесс мотивации персонала, предметом исследования – система мотивации сотрудников ООО «Проектно-Исследовательский Центр».

Исследования базируются на использовании методов системного и логического анализа и синтеза, аналогий, моделирования. Для получения количественных и качественных показателей применялись методы социологических исследований: анонимный и открытый опрос, метод экспертных оценок, а также анализ основных документов организации.

Теоретико-методологическую основу составляют исследования в области теории и практики мотивационного менеджмента, работы отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, мотивации персонала, теории организации, формирования системы оплаты труда.

Многообразие определений понятий «мотив», «мотивация», широкое разнообразие теорий мотивации, отсутствие конкретных однозначных ответов обуславливает определенные трудности в изучении, вызывая вместе с этим исследовательский интерес к теме. Теоретическое обобщение вопросов исследования мотивации персонала позволяет сделать вывод, что понятие «мотив» определяется системой детерминант, совокупностью факторов. К пониманию термина «мотивация» применяются структурный и процессный подходы. Наиболее целесообразным представляется рассматривать мотивацию как динамический процесс формирования мотива (как основания поступка) [1].

Анализ мотивационных теорий позволяет говорить о том, что исследования в этой области в попытках преодолеть недостатки обеих групп теорий постепенно сглаживают их различия. С учетом сегодняшних реалий деловой среды имеет смысл использовать отдельные элементы разных теорий [2].

Авторами уточнена обобщенная модель жизненного цикла организации, наиболее оптимальная для исследования вопросов мотивации персонала: «формирование – становление и рост – стабилизация – спад – расформирование», предложены основные характеристики каждого из этапов.

Анализ деятельности ООО «Проектно-Исследовательский Центр» выявил основные проблемы организации, а именно – низкую производительность труда. Также проблемным аспектом является низкая самоотдача, безынициативность персонала и отсутствие интереса к работе.

Анализ вопросов мотивации персонала ООО «Проектно-Исследовательский Центр» показал, что в организации действует лишь материальная мотивация, методы социальной и корпоративной мотивации практически не используются, что является одной из причин недостаточной производительности труда.

Авторами обосновано объединение персонала структурных подразделений организации в проблемные группы (коммерческую и производственную) на основе выполняемых функций и характерных особенностей деятельности. При анализе эффективности работы и выборе методов мотивации для разных групп учитывались разная степень влияния факторов внешней среды на их работу и ее результат, а также нормы производительности труда и специфика работы.

С помощью методики «Рейтинг ценностно-потребностных ориентаций персонала» выявлен уровень психической напряженности в каждом из отделов и в организации в целом (средний показатель уровня психической напряженности по организации равен 68, чему соответствует удовлетворительное психическое состояние). С помощью метода парных сравнений В.В. Скворцова выявлены приоритетные потребности персонала ООО «Проектно-Исследовательский Центр» и степень их удовлетворенности. Наименее удовлетворенными оказались материальные, социальные и потребности в самовыражении. Анализ психологической атмосферы в коллективе (методика А.Ф. Фидлера) позволил сделать вывод о благоприятном психологическом климате в организации, но при этом и о необходимости повышения уровня согласованности и взаимоподдержки среди сотрудников, а также увеличения степени заинтересованности и увлеченности рабочим процессом.

Авторами предложено теоретическое обоснование выбора мотивационных методов в зависимости от стадии жизненного цикла организации [3]. Выявлено, что на стадии формирования материальная мотивация применяется преимущественно к персоналу по продажам, нематериальная мотивация представлена возможностью получения опыта, реализации идей, социальной и корпоративная мотивации чаще всего отсутствуют из-за нехватки финансирования. Мотивационная политика формируется спонтанно и состоит из вербальных поощрений, следования общей идее бизнеса, побуждения к разносторонней деятельности, а также формирования чувства сопричастности общему делу. На стадии становления и роста используются и материальная, и социальная, и корпоративная составляющие системы мотивации. Методы материальной мотивации становятся более продуманными, вырабатывается система ключевых показателей эффективности труда, в зависимости от которых дифференцируются премиальные выплаты. На этапе стабилизации существующая система мотивации «придается» сотрудникам и

Таблица 1 – Матрица зависимости методов мотивации от стадии жизненного цикла организации

Метод мотивации	Что делает компания, чтобы обойти конкурентов?			
	Формирование	Становление и рост	Стабилизация	Спад
Материальная. По-временная часть заработной платы	Ниже среднего показателя в отрасли	Выше среднего показателя в отрасли	Средний показатель в отрасли	Средний или ниже среднего показателя в отрасли
Материальная. Премиальная часть заработной платы	Преимущественно для отдела продаж	Активно применяется, поощряется креатив и рост продаж	Зависит от опыта специалиста	Применяется для удержания ценных сотрудников
Корпоративная	Работа за идею и ради опыта	Перспектива быстрого карьерного роста; осознанное формирование корпоративной культуры	Корпоративная культура, стратегия, миссия как основа внутреннего устройства и деятельности организации	Обесценивание корпоративных ценностей
Социальная	Отсутствует	Формирование и внедрение	Активно развита, зависит от множества факторов	Незначительно присутствует как остаточное явление

постепенно теряет свою эффективность. Затраты на корпоративную мотивацию обычно остаются на прежнем уровне, но комплекс мотивационных мероприятий становится более продуманным, спланированным, нацеленным на решение конкретных задач. Снижение заработной платы компенсируется расширением социального пакета, увеличением объема предоставляемых социальных льгот и компенсаций. На стадии старения мотивационная политика из-за отсутствия развития теряет свою актуальность и чаще всего остается только в форме материальных поощрений, особенно для удержания ценных специалистов.

С целью систематизации и обобщения вышеизложенного материала в рамках исследования авторами предложена матрица зависимости методов мотивации от стадии жизненного цикла организации, которая может быть представлена в форме таблицы (таблица 1).

Авторами предложен усовершенствованный вариант модели разработки системы мотивации персонала, который может быть представлен в виде последовательности этапов:

- 1) выявление проблемных аспектов деятельности организации;
- 2) выявление недостатков действующей системы мотивации;
- 3) объединение персонала структурных подразделений в проблемные группы;
- 4) диагностика потребностей персонала;
- 5) разработка методов мотивации на основании полученных результатов;
- 6) подготовка процесса внедрения новой системы мотивации;
- 7) внедрение системы мотивации, мониторинг результатов;
- 8) корректировка и совершенствование системы мотивации.

Основное отличие от ранее представленных вариантов состоит в выборе цели внедрения изменения, а именно в выявлении проблемных аспектов деятельности организации, для устранения которых будет работать новая система мотивации, и в формулировке

результатов, на которые должен быть ориентирован персонал. Такой подход является более целенаправленным и позволяет оценить результаты нововведений [3].

Также авторами разработаны основные направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Проектно-Исследовательский Центр».

Например, преобразование системы премиальных выплат с учетом результатов работы конкретного подразделения и организации в целом. Среди многообразия систем премирования персонала для ООО «Проектно-Исследовательский Центр» разработаны следующие дополнения к существующей системе: вывести соответствующие каждому подразделению нормативы производительности труда путем суммирования индивидуальных норм. Достижение отделом по итогам месяца заданных результатов поощряется десятипроцентной надбавкой к зарплате каждого сотрудника отдела, а также пятнадцатипроцентной надбавкой к зарплате начальника отдела. При этом учитывается количество выполненных работ или заключенных контрактов. По итогам квартала предлагается премирование всех сотрудников компании при достижении заданных финансовых показателей. То есть для каждого квартала (с учетом сезонных и других особенностей) устанавливается прогнозируемый объем выручки, при получении которого для организации обеспечиваются желаемые финансовые показатели, а для сотрудников – квартальная премия в виде дополнительного оклада к текущим выплатам. Предполагается, что внедрение предложенных методов материальной мотивации позволит увеличить производительность труда и будет способствовать ежемесячному выполнению нормативных показателей большинством сотрудников, что в совокупности при регулярном их выполнении приведет к увеличению объема продаж на 15–17 %.

Предложен алгоритм разработки миссии компании с привлечением ее сотрудников, по итогам реализации которого получена следующая формулировка миссии: «Мы разрабатываем качественную техническую документацию в соответствии с требованиями Федеральных законов для повышения уровня комплексного

социально-экономического развития муниципальных образований по всей центральной полосе России».

В рамках применения соревновательного метода мотивации предложено учреждение званий «Лучший сотрудник месяца» и «Лучший отдел квартала». В первом случае будут стимулироваться улучшение личных показателей и активность персонала, во втором каждый сотрудник будет осознавать ответственность за свой вклад в общий результат не только перед самим собой, но и перед коллегами, что, как правило, является мощным мотиватором для большинства людей.

Предложено использование графиков производительности труда. Наглядные графики результативности и их соотношение для сотрудников каждого отдела помогут, во-первых, мгновенно получить представление о прогрессе или регрессе результатов, а во-вторых, будут побуждать каждого к улучшению личных показателей, чтобы в следующем месяце его график пошел по возрастающей.

Ожидаемый экономический эффект от предложенных изменений в системе мотивации составит около 670 тыс. руб., что является положительным финансовым результатом и подтверждает эффективность разработанной системы. В качестве социального эффекта ожидается сплочение коллектива, формирование корпоративной культуры, удовлетворение чувства причастности, увеличение ответственности за результаты работы, формирование осознания ценности вклада каждого в общий результат, частичное удовлетворение потребностей в самовыражении.

Таким образом, построение и преобразование системы мотивации персонала с учетом этапов жизненного цикла компании будет способствовать росту ее эффективности, появится возможность планирования изменений мотивационной политики для предотвращения вероятных трудностей [4]. Выявленные в ходе исследования проблемы характерны для большинства организаций, находящихся на этапе становления и роста, а значит, пути их решения могут быть применены не только к ООО «Проектно-Исследовательский Центр», но и к другим компаниям, пребывающим на аналогичной стадии жизненного цикла.

## Заключение

Авторами разработан новый подход к изучению вопросов мотивации персонала организации с точки зрения теории ее жизненного цикла. Выявлена зависимость преобладания конкретных мотивационных аспектов от стадии жизненного цикла организации.

Научная новизна результатов исследования состоит в развитии методологических положений по мотивации персонала на разных стадиях жизненного цикла организации, оптимизации отдельных мотивационных методов и инструментов:

- 1) систематизированы данные о развитии системы мотивации, ее особенностях и уровне проработки мотивационных аспектов на разных стадиях жизненного цикла организации;
- 2) разработана матрица зависимости методов мотивации от стадии жизненного цикла организации;

- 3) предложена усовершенствованная модель разработки системы мотивации персонала.

По результатам исследования выявлена зависимость мотивационной политики от стадии жизненного цикла организации: преобладание и особенности конкретных методов мотивации и уровень проработки мотивационных аспектов изменяются на разных стадиях жизненного цикла. На основании этих положений разработана матрица зависимости методов мотивации от стадии жизненного цикла организации. Усовершенствованы организационно-методические подходы к вопросу мотивации персонала ООО «Проектно-Исследовательский Центр», предложены эффективные методы мотивации сотрудников рассматриваемой организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования организациями полученных результатов и рекомендаций для построения эффективной системы мотивации персонала на стадии становления и роста организации.

## Список литературы

- [1] Воронцова, Г.В. Нематериальные методы мотивации персонала / Г.В. Воронцова, В.А. Ключко // Модернизация экономики и управления: сб. науч. ст. / под общ. ред. В.И. Бережного. – Ставрополь, 2013. – С. 20–22.  
Vorontsova, G.V. Nematerial'nyye metody motivatsii personala / G.V. Vorontsova, V.A. Klyuchko // Modernizatsiya ekonomiki i upravleniya: sb. nauch. st. / pod obshch. red. V.I. Berezhnogo. – Stavropol', 2013. – P. 20–22.
- [2] Воронцова, Г.В. Демотивация персонала / Г.В. Воронцова, А.Ю. Тинякова // Модернизация экономики и управления: сб. науч. ст. / под общ. ред. В.И. Бережного. – Ставрополь, 2013. – С. 59–60.  
Vorontsova, G.V. Demotivatsiya personala / G.V. Vorontsova, A.Yu. Tinyakova // Modernizatsiya ekonomiki i upravleniya: sb. nauch. st. / pod obshch. red. V.I. Berezhnogo. – Stavropol', 2013. – P. 59–60.
- [3] Момотова, О.Н. Теоретическое обобщение вопросов исследования мотивации / О.Н. Момотова, Ю.Ю. Ноздрина // НаукаПарк. – 2014. – № 5(25). – С. 97–101.  
Momotova, O.N. Teoreticheskoye obobshcheniye voprosov issledovaniya motivatsii / O.N. Momotova, Yu.Yu. Nozdrina // NaukaPark. – 2014. – No. 5(25). – P. 97–101.
- [4] Момотова, О.Н. Теоретическое обобщение вопросов изучения методов эффективного управления мотивацией персонала предприятия / О.Н. Момотова, Н.В. Ганцевский // Кант: Экономика и управление. – 2015. – № 1(4). – С. 60–64.  
Momotova, O.N. Teoreticheskoye obobshcheniye voprosov izucheniya metodov effektivnogo upravleniya motivatsiyey personala predpriyatiya / O.N. Momotova, N.V. Gantsevskiy // Kant: Ekonomika i upravleniye. – 2015. – No. 1(4). – P. 60–64.