

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Е. В. Напалкова, студентка 4 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье рассмотрены современные теоретические и методологические аспекты мотивации персонала на предприятии, исследованы наиболее эффективные и актуальные способы мотивации и материального стимулирования персонала, а также определены условия развития системы мотивации на предприятиях России

Ключевые слова: мотивация, мотив, стимулирование, методы мотивирования

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей. Это предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала.

Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности организации. Особенностью управления персоналом в современных организациях является возрастающая роль личности работника. Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации, так как вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями и возникающими на их основе мотивами.

Требования повышения конкурентоспособности отечественных предприятий на российском и международном рынках вызывают необходимость рассматривать персонал как стратегический ресурс предприятия. Поэтому сегодня недостаточно лишь устанавливать условия труда и заработную плату работнику. Современный работодатель, используя механизмы психологии, социологии, кадрового менеджмента, должен не только руководить действиями сотруд-

ника в течение рабочего времени, организовывать труд и регулировать его интенсивность, но и стремиться управлять эмоциями, общим настроением в коллективе и мотивацией работников в производственных и предпринимательских целях.

По определению Виханского О.С. мотивация – это процесс создания таких условий, при которых происходит достижение работником собственных целей, удовлетворение собственных потребностей при одновременном достижении целей организации [6, с.144].

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основными из них являются: потребности, мотивы и стимулы.

Существует множество трактовок данных категорий, но на наш взгляд, наиболее точно их сформулировал автор Каверин С. Б. [5, с.176].

Потребности – это ощущение у человека психологического или физиологического недостатка в чем-либо.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, внутреннее обоснование личностью своего поведения и осознанное отношение к нему, которое предполагает готовность к определенным социальным действиям.

Стимулы – это силы, оказывающие внешнее воздействие на человека с целью побудить его к определенному трудовому поведению. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности, материальное вознаграждение и многое другое.

Следует различать понятия «мотивирование» и «стимулирование». Суть отличия между ними состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Существуют различные методы стимулирования: денежное вознаграждение; социальные выплаты; выплата доплат, надбавок; участие в прибыли организации, участие в собственности (выплата дивидендов по акциям, предостав-

ление опционов); продвижение в должности; высокие цели; присвоение званий и т.д.

В современных условиях широко известно понятие *«мотивационный менеджмент»*, которое часто трактуется, как управление, основанное на создании условий для заинтересованности трудового коллектива в высоких результатах труда и стремлении к их достижению. Создание подобных условий является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, объективной оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации. Мотивационный менеджмент базируется на: социально-психологической диагностике; анализе и регулировании групповых и личных взаимоотношений; управлении конфликтами и стрессами; информационном обеспечении системы кадрового управления; маркетинге кадров; планировании и контроле деловой карьеры; психофизиологии, эргономике и эстетике труда [6, с.104].

Не менее важно и правильно ориентировать рабочих. Работник может быть высокоактивным, но положительного результата не будет, если вектор его деятельности не правильно ориентирован. Если персонал не представляет конечных целей своей работы, то, соответственно, и положительного результата в его деятельности не будет. Причинами могут быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное (неграмотное) руководство, возникший конфликт между целями человека и целями коллектива и др. Для обеспечения нужной мотивации труда, менеджеру при принятии решений следует учитывать как активность, так и направленность.

Качественный состав систем мотивации определяют методы мотивации. Существуют различные точки зрения по поводу их классификации.

При изучении положений некоторых авторов [2, 1, 6,], нами были выделены следующие методы мотивации:

экономические методы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выго-

ды эти могут быть прямыми (денежный подход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

организационно-административные методы основаны на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных.

социально-психологические методы мотивации труда основаны на использовании закономерностей социологии и психологии. По масштабу и способам воздействия такие методы разделяют на две группы: социологические методы (направлены на группы людей и их взаимоотношения в процессе производства, т.е. на внешний мир человека) и психологические методы (воздействуют на конкретного человека, его интеллект, чувства, поведение, т.е. на его внутренний мир), которые строго персонифицированы и индивидуальны.

Для влияния на эффективный труд персонала, по мнению Бобковой Т.В., можно использовать такие виды экономического стимулирования, как:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование по длительной нетрудоспособности;

- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы, и т. д. [3, с.75-76].

По нашему мнению, следует активнее применять также некоторые нестандартные методы материальной мотивации персонала, например: выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни, работникам, постоянно занимающимся спортом; или, специальные индивидуальные вознаграждения – специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент. Такая практика широко используется в ряде компаний Японии и США.

Необходимо сказать о том, что премия или какие-либо денежные выплаты ценятся только тогда, когда не являются обязательной ежемесячной выплатой. Только в случае «заработанности», премия производит тот эффект, который должна иметь, т. е. является методом материального выражения потребности в уважении, самоуважении и признании способностей и значимости работника. При этом будет эффективным не столько размер премии, сколько сам факт, обстановка и организация ее вручения (лучше всего, если премия будет даваться пропорционально заслугам работника, возможно рассчитываться как процент от общей суммы заработка). Это будет подчеркивать индивидуальность каждого работника и будет достаточно справедливым, потому что уровень заработка должен отражать заслуги человека в организации.

Таким образом, очевидно, что нужно позволить людям работать и зарабатывать деньги, а не просто слепо оплачивать труд по нормам и регламентам.

В последние годы специалисты по кадрам осваивают все новые способы мотивации персонала. По мнению некоторых авторов [7, 8, 9], наибольшее предпочтение отдается именно нематериальным формам мотивации. При этом у конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов, стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

В число наиболее действенных и нестандартных форм признания отдельной личности, которые следует применять российским компаниям для достижения успеха в своей деятельности, нам бы хотелось предложить следующие:

- расположение, размеры и внутренняя планировка кабинета по желанию работника;
- направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника;
- упоминание авторов улучшений или лучших работников на продукте или оборудовании;
- майка, рубашка, кружка и т. д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»);
- организация семейных поездок за город;
- организация обедов с руководством высшего звена;
- специальные статьи, помещенные в прессе;
- предоставление работникам возможности представлять руководителя во время его отсутствия;
- издание буклетов о предприятии по результатам его трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших их лучших;
- более ранний старт отпуска, чем положено по графику;
- открытки, направленные на дом по случаю дня рождения или круглых дат трудовой деятельности, с выражением признательности за труд.

Необходимо упомянуть и о таком способе воздействия на персонал, как наказание как средство мотивации работников. Уровень наказания зависит в

первую очередь от целей воздействия. Основная цель наказания – это недопущение действий, которые могут принести вред фирме. То есть наказание ценно не само по себе, как «месть» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу [8, с.65] .

Таким образом, наказание эффективно, когда оно ориентировано на оказание требуемого психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определенным образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении. При наказании сотрудника обязательно наличие объяснения, за что и зачем применяется наказание. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинен действительно прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. Если основная разумная цель использования наказаний в организации – это избежание неудач, то соответственно применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию.

На основании предшествующих выводов, можно сформулировать ряд условий эффективной мотивации работников:

- 1) Мотивирование тогда приносит результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж; неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.

- 2) Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.
- 3) Положительное подкрепление результативнее отрицательного.
- 4) Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Однако поощрения руководителя должны в конце концов воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний;
- 5) необходимо постоянное изучение потребностей работников, для создания оптимальных систем мотивации. Изучение мнения с помощью анкетирования, опросов, позволит руководству лучше понять структуру потребностей сотрудников и в соответствии с имеющимися данными уже строить системы мотивации, удовлетворяющие основным требованиям персонала;
- 6) не пренебрегать работниками. Предприятие должно строить кадровую политику, основанную на гуманизме и сотрудничестве, нельзя выкидывать за борт тех, кто преданно работал на предприятии долгие годы. Если человек теряет свои позиции на должности, его можно перевести на другую должность, где он будет успешно справляться со своими обязанностями.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом,

чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

Подводя итог, можно сделать вывод, что система управления предприятием станет эффективно функционировать только в том случае, если будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Мотивационный механизм подразумевает использование не отдельных методов мотивации, а их системы. Использование же отдельных методов может иметь слабый или нулевой результат.

Ни одно предприятие не может быть успешным без должной поддержки со стороны собственного персонала, готовности его на самоотверженный труд. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями и мотивами. Поэтому эта поддержка возможна лишь тогда, когда работа на предприятии отвечает потребностям и мотивам людей, согласовывается с их краткосрочными и долгосрочными планами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Аширов, Д. А. Трудовая мотивация : учеб. пособие / Д.А. Аширов.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 448 с.
2. Блинов, А. Особенности мотивации персонала в кризисные ситуации / А.Блинов, В.Захаров, И.Захаров // Экономист. – 2010. – №3. – С. 25 – 31.
3. Бобкова Т.В. Система материальной мотивации персонала: разработка материальной системы мотивации персонала на основе распределения приработка рабочим и служащим предприятия / Т.В.Бобкова // Российское предпринимательство. – 2010. – №4. – С. 74 – 78.
4. Виханский. О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
5. Каверин, С. Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: Изд-во « Ин-т психологии РАИ», 1990. – 224 с.
6. Коблева А.Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом / А.Л.Коблева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 102-106.
7. Ловчева М. Поощряем и награждаем персонал / М.Ловчева // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 7. – С. 13 – 24.

8. Остовская Т. Мотивация персонала как залог успешного бизнеса / Т.М.Остовская // Финансовый директор. – 2010. – №7. – С. 64 – 65.
9. Шестакова О. Когда почет дороже денег / О.Шестакова, С.Круглова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №1. –С. 62 – 69.