

НЕОБХОДИМОСТЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Напалкова Екатерина Валерьевна,

студентка IV курса бакалавриата экономического факультета

e-mail: napalkova-90@yandex.ru

Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева, г. Саранск

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

Ключевые слова: мотивация, мотив, методы нематериального 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.

Мотивацию можно считать одним из методов управления, составной частью процесса управления, направленных на достижение конкретной цели менеджмента – заставить людей эффективно трудиться.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Существует множество трактовок данных категорий, но на наш взгляд, наиболее точно их сформулировал автор Каверин С. Б. [3, с.176]

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Одна из основных проблем, с которыми сегодня сталкивается менеджмент, заключается в необходимости найти способ эффективного стимулирования высокой производительности труда персонала, повышения его удовлетворенности работой, заинтересованности в ней и приверженности организации.

При изучении положений некоторых авторов [1,2,3], нами были выделены следующие методы мотивации:

- *экономические методы* связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды 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 (нематериальные)* 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.

В последние годы специалисты по кадрам осваивают все новые способы мотивации персонала. По мнению некоторых авторов [4,6], наибольшее предпочтение отдается именно нематериальным формам мотивации.

По мнению генерального директора компании «РосБизнесКонсалтинг», материальное стимулирование на сотрудников действует, но недолго. Как правило, люди ищут стабильности, спокойствия и возможности творческой реализации. При этом у конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов, стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника. Система нематериальной мотивации должна быть тесно увязана с материальным стимулированием.

Когда сотрудник впервые приступает к выполнению своих обязанностей на новом рабочем месте, он (обычно) заинтересован в том, чтобы хорошо себя зарекомендовать. Окружающая обстановка, смена характера деятельности – все любопытно, привлекательно. Но, как часто это бывает, затем воодушевление и напор спадает, причем по причине особенностей руководства. Начальник не всегда способен должным образом оценить инициативу подчиненного, результатом чего становится разочарование и как следствие низкая отдача. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, то есть незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство униженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Поэтому задача руководителя – заметить и распознать «симптомы», а затем – искать глубинные причины поведения сотрудника. Инструментарий, который должен применяться, во многом зависит от «запущенности» процесса.

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;
- программу предоставления бесплатных санаторно-курортных путевок;
- профилактику заболеваний – вакцинацию сотрудников от гриппа (ежегодно осенью);
- скидки в торговых сетях компании и в торговых сетях партнеров;
- программы обучения;
- корпоративные праздники с вручением;

- корпоративный отдых;
- гарантию нормированного рабочего дня, пятидневной рабочей недели.

Однако, для многих компаний такие способы мотивации, как бесплатные обеды или страховка – это затраты, в том числе подлежащие налогообложению. В связи с этим можно выработать менее затратные способы мотивации, при этом не менее эффективные:

- мероприятия, которые предоставляют сотрудникам возможность неформального общения, раскрытия их творческого потенциала;
- обучение специалистов (в стенах компании): различные тренинги и т.д.;
- информирование подчиненных о глобальных задачах;
- непосредственное участие руководителя в деятельности работников;
- корпоративная библиотека. Ориентирована на профессиональное развитие сотрудников, в т.ч. руководителей среднего и высшего звена
- корпоративная газета. Цель создания – формирование лояльности к предприятию среди сотрудников, клиентов и партнеров, которые являются ее читательской аудиторией;
- использование различных форм участия персонала в управлении;
- расширение так называемого горизонтального набора трудовых операций, т.е. внесение большего разнообразия в работу персонала в рамках функций одного рода;
- расширение «вертикального набора» обязанностей, т.е. обеспечение большей автономности и ответственности работников любого ранга в выполнении порученного дела;
- включение в обязанности работника некоторых функций планирования и контроля за качеством производственных процессов;
- производственная ротация работников, т.е. смена профессий, освоение смежных профессий с целью снижения монотонности, рутинности труда;
- создание автономных рабочих групп, призванных решать конкретные производственные задачи, с делегированием таким группам (бригадам) определенного круга прав по распределению обязанностей в группе;
- предоставление возможности контроля качества производственных процессов, определением размеров и распределением финансового вознаграждения;
- создание и функционирование так называемых «кружков качества», «кружков технологии», «кружков научной организации труда», «кружков совершенствования оборудования», призванных стимулировать инициативы любого работника в решении различных производственных и прочих задач.

Необходимо отметить некоторые российские особенности поведения персонала в организациях и осознания своей роли в ней, чтобы доказать необходимость нематериальной мотивации.

1. Многие ценные работники в России считают нормальным работать преимущественно из соображений самореализации, значимости их труда и т. п., отодвигая на второе место материальный фактор. С такими людьми мы сталкиваемся постоянно, например, в среде учителей, врачей, ученых и специалистов других профессий интеллектуальной и творческой сферы. Исторически сложилось уважительное отношение к идейной составляющей труда и на производственных предприятиях. Этот факт подчеркивает значение нематериального стимулирования в России и предполагает обязательный индивидуальный подход к сотрудникам при разработке и внедрении системы нематериального стимулирования.

2. В нашей культуре традиционно большое значение имеет неформальное общение, дружба между коллегами. Особо восприимчивы к разным аспектам взаимоотношений на предприятии женщины. Они в большей степени учитывают эмоциональный климат, поэтому при работе с женским коллективом нематериальному стимулированию следует уделять особое внимание.

Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение. Люди склонны к сравнительной оценке своих достижений не по абсолютным показателям, а преимущественно путем сравнения с результатами других. Поэтому без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива, даже если он того и заслуживает.

К числу других вопросов современной организации и мотивации труда относятся факторы, определяющие комфортность морально-психологического климата: уровень сотрудничества в коллективе; лояльность и корпоративная гордость за свою организацию; вопросы дисциплины; признание заслуг; справедливое отношение; чувство личного участия в успехе фирмы.

В этом плане необходимо создание условий для более полной реализации потенциала работников (трудового, творческого и т.д.) в целях повышения эффективности деятельности предприятий. Это обуславливает необходимость разработки системы обеспечения индивидуального подхода к организации работы персонала, при которой специалист становится участником постановки задач, составления плана работ, их оценки.

Успех в решении вопросов кадровой политики предприятия будет зависеть, в том числе, и от развития и совершенствования организационной культуры предприятия, которая сама по себе является важным мотивирующим фактором для большинства людей.

Мы считаем целесообразным использование отдельных методов или их комбинации, зарекомендовавших себя на практике. Наибольший опыт в этом направлении накоплен в ряде крупных западных компаний с богатой историей.

Например, одним из основных ценностных принципов компании IBM является уважение к индивиду. Его было бы уместным применять и на россий-

ских предприятиях. Успех, по нашему мнению, могла бы принести усиленная ориентация на человека. В качестве действенных методов решения этой проблемы можно порекомендовать открытие загородного клуба для всех сотрудников, например на базе какого-либо дома отдыха, применение «философии уважения к личности», пожизненных гарантий работы, порядка выдвижения людей на руководящие должности, ежемесячных опросов персонала и использование интенсивно действующей службы непрерывного повышения квалификации

Можно также применить так называемую политику «открытых дверей», которая сводится к тому, что руководитель должен отвечать и реагировать на все жалобы, которые поступают к нему от любого сотрудника.

Существует так называемый закон IBM, по которому, каждый вновь назначенный управляющий награждается «путевкой» в оздоровительный профилакторий. Здесь управляющий в комфортных условиях повышает свою квалификацию, проникается «духом» компании, усваивает принципы фирменной философии, здесь проверяется и воспитывается его лояльность по отношению к фирме. Применение этого принципа в условиях российских предприятий, на наш взгляд, также может дать положительные результаты.

Культура относится не только к человеческому фактору функционирования организации, но и к таким аспектам, как качество продукции, технический и научный уровень, дизайн, эргономичность и экологичность продукции, а также социальный характер организации. Это наиболее актуально для МП «Саранскгорводоканал». Поэтому на эти аспекты следует обратить особое внимание.

Пытаясь на практике использовать общие закономерности формирования организационной культуры, нельзя найти типовой модели. Культура организации – это продукт динамического процесса содружества сильного лидера и подчиненных ему исполнителей, новаторов, нацеленных на успех фирмы, обеспечивающих качество трудовой жизни и качество жизни персонала. Для формирования индивидуальной организационной культуры нужны обширные знания в психологии малых групп и многолетняя стабильная политика внутри организаций.

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 [4, с.65].

Соотношение между позитивным подкреплением, вознаграждением и негативным (угроза применения санкций) должно быть адекватным. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного.

Необходимо заметить, что признание важно не только для отдельного сотрудника, но и для коллектива. Признание дает группе сотрудников возмож-

ность ощутить особую причастность к успешной деятельности предприятия и проникнуться значимостью своего вклада в достижение общих целей предприятия.

Таким образом, грамотная организованная система мотивационных процессов на предприятии – это не только высокая эффективность производства, но и всесторонняя защищенность человека, благоприятный морально-психологический климат, комфортные условия труда, широкие возможности для самореализации личности. В конечном счете – это высокое качество жизни, что полностью совпадает с главными устремлениями человека.

Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на действии материальных факторов (таких как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные стимулы. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать отдачу, на которую рассчитывает руководитель. Более того, неоправданно высокая зарплата начинает оказывать демотивирующее воздействие: зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше? Человек перестает трудиться эффективно и начинает держаться за место любыми средствами, часто – во вред деятельности предприятия. [4, С.116-117]

В то же время хотелось бы отметить, применение методов нематериального и организационного стимулирования, даже в совокупности с адекватным материальным стимулированием, не может до бесконечности способствовать повышению производительности труда работников в силу ограниченности человеческих возможностей. Мотивацию персонала следует дополнять мерами по интенсификации производства – механизацией и автоматизацией производственных процессов, внедрением передовых технологий, содействием развитию рационализаторской и изобретательской деятельности среди работников, внедрением всех принципов научной организации труда. Все это будет способствовать повышению эффективности труда и производства и, в конечном итоге, достижению главных целей предприятия.

Для российских предприятий проблема нематериального стимулирования персонала актуальна вдвойне, поскольку нам часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания компании. Нематериальное стимулирование в России имеет свои нюансы. Так, у нас в стране встречаются успешные компании, которые не применяют методы нематериальной стимуляции персонала. Как правило, это происходит в фирмах, чья продукция пользуется активным спросом. Но как только предприятие вступит в жесткую конкурентную борьбу, при прочих равных условиях участь компании, отказавшейся от нематериальной стимуляции, по сравнению с предприятием, на котором она есть, будет незавидной. Другими словами, систему нематериальной стимуляции нужно рассматривать как одно из конкурентных преимуществ компании (наравне с удачным географическим положением, высокой квалификацией работников или использованием передовых технологий).

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 Каверин С. Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: Изд-во « Ин-т психологии РАИ», 1990. – 224 с.
- 4 Макаров А. Деньги – мощный демотивирующий фактор / А. Макаров // Отдел кадров. – 2011. – № 4. – С. 116-117.
- 5 Миронова М. Когда деньги не стимулируют / М. Миронова, Ю. Сидорова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 10 (октябрь). – С. 24-30.
- 6 Ловчева М. Поощряем и награждаем персонал / М. Ловчева // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 7. – С. 13-24.
- 7 Сафина Д. М. Формируем штат работников как команду единомышленников / Д. М. Сафина // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1, вып. 1. – С. 31-36.
- 8 Шестакова О. Когда почет дороже денег / О. Шестакова, С. Круглова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №1. –С. 62-69.

THE NECESSITY OF NONMATERIAL METHODS OF THE PERSONNEL MOTIVATION

Napalkova Ekaterina Valerievna,

undergraduate student

e-mail: napalkova-90@yandex.ru

Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

The article deals with the modern theoretical and methodological aspects of motivation in the company, investigated the most effective and relevant methods of intangible motivation as well as the conditions for development of non-material motivation for enterprises in Russia.

Key words: motivation, motive, methods of intangible motivation