

**ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ВКМ-СТАЛЬ»)**

Новикова Е. Ф.

*Студентка 5 курса специальности «Менеджмент организации»
ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

В статье раскрыты современные теоретические и методологические подходы к мотивации эффективной деятельности персонала на предприятии, проведено исследование процессов мотивации, а также разработаны рекомендации по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования на предприятии

**МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВ, СТИМУЛ, МАТЕРИАЛЬНОЕ
И МОРАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

Результат экономической деятельности зависит от имеющихся ресурсов и эффективности их использования, которая во многом определяется отношением людей к труду, стимулами, мотивами, формами и методами мотивации².

При осознании потребности у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Таким образом, причины того или иного типа поведения людей упираются, в конечном счете, в их интересы.

Однако наличие интересов еще недостаточно, чтобы люди стали активно действовать. Для того, чтобы потребность заработала, нужны мотивы, стимулы, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к действиям, направленным на ее удовлетворение.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил³.

Мотив имеет персональный характер и зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действий других людей, возникающих параллельно с ним мотивов. Именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга, поскольку одна и та же потребность может быть реализована по-разному.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном соотношении друг с другом по степени воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, однако, она может сознательно меняться, например, в процессе воспитания и образования человека³.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Широко бытует мнение, что стимул – это вознаграждение. Это не совсем правильно, так как слово происходит от латинского stimulus – буквально: остроконечная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных, – и имеет как раз обратное значение – принуждение к действию или побуждение поведения человека. Стимул – рычаг воздействия или носитель «раздражения» вызывающих действие определенных мотивов⁴.

Все стимулы можно разделить на материальные и нематериальные.

Материальное включает: зарплату, участие в распределении прибыли, премии, участие в капитале.

Нематериальные способы стимулирования: организационные и морально-психологические.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку,

позволяющую человеку реализовать себя как личность и работника одновременно⁵.

Мотивация – это процесс создания стимулов для достижения поставленной цели работника (индивидуальная мотивация) и коллективами (групповая мотивация). При выборе форм и методов мотивации прежде всего необходимо учитывать мотивы людей, т.е. то, что вызывает их действия.

Мотивация может быть внутренней и внешней.

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации.

Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработную плату, дивиденды и т.п.)².

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные – основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать¹; процессуальные теории не оспаривают потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения³.

Рассмотрим мотивацию персонала на примере ООО «ВКМ-СТАЛЬ», которое занимается производством изделий для вагоностроения. Одним из главных вопросов и проблем, из решаемых на данном предприятии, является мотивация деятельности персонала.

В недавнем времени в ООО «ВКМ-СТАЛЬ» была внедрена система «Toyota System Production» («Бережливая система»), что повлекло за собой существенные изменения. Были проведены кадровые перестановки, сменился управленческий персонал, произошли изменения в организационной структуре. В данных условиях проблема мотивации эффективной деятельности персонала стала особо актуальна.

Организацией мотивации персонала в ООО «ВКМ-СТАЛЬ» в основном занимаются два структурных подразделения: Отдел организации труда и заработной платы и Отдел кадров, но ни одно из них не решает мотивационных проблем.

Мотивационный механизм управления, система стимулирования и вознаграждения в ООО «ВКМ-СТАЛЬ» представляет собой совокупность методов материального стимулирования и морального поощрения.

Материальное стимулирование на предприятии в основном осуществляется через выплату заработной платы и премий. Но система материального стимулирования имеет ряд недостатков.

Во-первых, основу системы оплаты труда составляют тарифные сетки, организованные на базе ЕТКС. При этом ЕТКС давно не пересматривался и с момента его последней редакции многое изменилось: уровень оплаты, рынок труда, список профессий и специальностей, система ценностей наёмного рабочего и т.д.

Во-вторых, многие рабочие не понимают особенностей данной системы оплаты труда: от чего зависит их личный заработок, размер премии, как они формируются.

В-третьих, применяемая премиальная система используется в основном для реализации властных функций администрации, а не в качестве стимула.

В-четвёртых, уровень оплаты труда на данном предприятии выше, чем на других предприятиях города, но ниже, чем по республике в целом.

На ряду с материальными методами стимулирования в ООО «ВКМ-СТАЛЬ» применяются некоторые методы морального стимулирования:

- существует практика поощрения работников в связи со знаменательными событиями в их жизни;

- проводятся мероприятия по сплочению коллектива;

- организовано питание работников по приемлемым ценам;

- осуществляются доставки сотрудников на работу заводским транспортом;

- предоставляется возможность приобретения новых знаний и навыков путём обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров, но масштабы данного метода стимулирования очень малы;

- продвижение по службе.

Механизм мотивации в ООО не достаточно эффективен и имеет недостатки.

Они заключаются в том, на предприятии предпочтение в большей степени отдаётся методам материального стимулирования, чем моральным. Система нетрадиционной мотивации, которая включает в себя моральные стимулы, участие в протекающих в организации процессах, ритуалах предприятия и т.п., в ООО «ВКМ-СТАЛЬ» развита очень слабо. Недостаточное внимание уделяется организационной культуре завода.

Чтобы добиться высоких результатов и быть конкурентоспособным, ООО «ВКМ-СТАЛЬ» необходимо иметь более совершенную систему стимулирования и развивать мотивацию персонала. Совершенствование мотивационных процессов в ООО «ВКМ-СТАЛЬ» необходимо начинать с изменения принципа управления персоналом. Они должны быть направлены на реализацию мотивационной политики предприятия, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

Главная задача в настоящее время, с точки зрения мотивационных процессов, – сделать каждого работника не столько собственником средств производства, сколько собственником рабочей силы.

Для повышения эффективности процессов мотивации и стимулирования в ООО «ВКМ-СТАЛЬ» необходимо, чтобы взаимоотношения между руководством и персоналом строились на принципах создания на работе климата взаимного отношения, установление четких целей и задач, а также справедливых норм выработки и т.д.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить соответствие между достигнутым результатом и вознаграждением, и желательно добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для работников.

Для усиления мотивации и решения основных кадровых проблем руководство ООО «ВКМ-СТАЛЬ» должно направить усилия на снижение уровня неудовлетворенности персонала, улучшив положение с регуляторами мотивации, и увеличение уровня удовлетворенности, усилив главные мотиваторы, которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных.

Для улучшения положения рабочей силы необходимо обеспечить персоналу удобное рабочее место, низкий уровень шума, соответствие рабочего места эргономическим требованиям, чистоту, хорошие условия труда и т.п.

Для поддержания вознаграждения на должном уровне необходимо, чтобы персоналу без задержек выплачивалась хорошая зарплата и другие виды вознаграждений по результатам работы, а также предоставлялись социальные блага (спортивный и культурный отдых, оплаченное питание и т.д.)

Конечно, это не полный список рекомендаций по повышению мотивации персонала в ООО «ВКМ-СТАЛЬ». На даже реализация вышеперечисленного позволит повысить мотивацию персонала, а следовательно и эффективность функционирования предприятия в целом.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: *Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. М.: ЮРИСТ, 2006. 504 с.*

² СМ.: *Вершигора, Е. Е.* Менеджмент: учебное пособие – 2-изд., перераб. и доп. / Е.Е. Вершигора. М. ИНФРА М, 2007. 283 с.

³ СМ.: *Егоршин, А. П.* Управление персоналом. Конспект лекций / А. П. Егоршин. Н.Новгород: НИМБ, 2006. 176с.

⁴ СМ.: *Кузнецов, Ю. П.* Основы менеджмента / Ю. П. Егоршин. СПб.: Питер, 2005. 204с.

⁵ СМ.: Руководство персоналом организации: Учебник / В. П. Пугачев. М.: Аспект Пресс, 2006. 304 с.

⁶ СМ.: *Цыпкин, Ю. А.* Управление персоналом / Ю. А Цыпкин. М.: ЮНИТИ, 2005. 504 с.