

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Григорьева М.В.

Григорьева Марина Витальевна – магистрант,
кафедра менеджмента и социальной психологии,
Государственное бюджетное образовательное учреждение Башкирская Академия государственной службы и
управления при главе Республики Башкортостан, г. Уфа

Аннотация: в статье анализируются такие категории в управлении персоналом, как «мотивация», «модель мотивации». Приведены понятия, основные концепции, способы и формы мотивации трудовой деятельности, рассмотрены основные модели мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, персонал, сотрудник, модель, способы мотивации, формы мотивации, самомотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Предприятия и организации, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Чтобы понимать мотивацию сотрудников, руководитель, сотрудник кадровой службы должны понимать человеческую природу, глубинную мотивацию человека, побуждающую его к труду, его ценностные основания. Несмотря на большое количество исследований в данной области, не все аспекты мотивации доступны и понятны, а какие-то модели мотивации прямо противоречат друг другу.

Задачами мотивации являются побуждение работников к эффективному труду, создание у работников позитивного настроения, удовлетворение базовых потребностей сотрудников; снижение издержек, сведение текучести кадров к минимуму, повышение лояльности персонала. Руководство самостоятельно определяет приоритетные задачи развития системы мотивации, исходя из корпоративных норм, стратегии развития организации. Методы и цели управления мотивацией отражаются во внутренних документах компании (например, в «Положении о социальной политике и мотивации персонала»).

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации (рисунок 1).

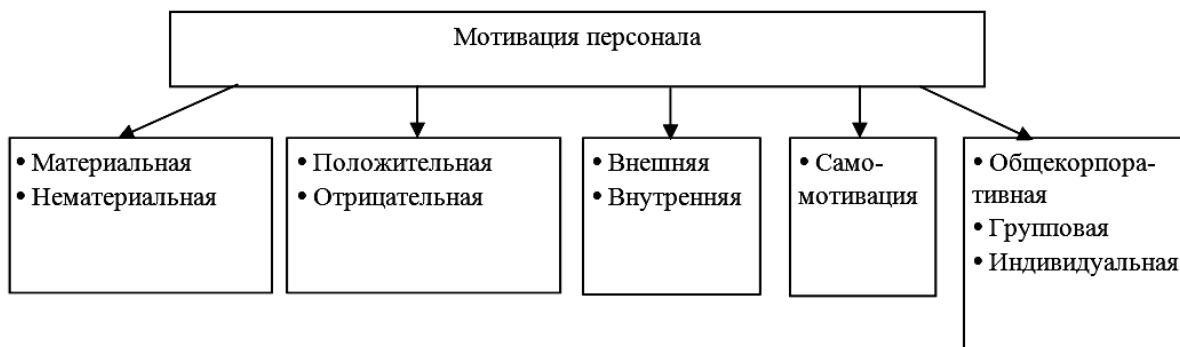


Рис. 1. Формы мотивации персонала [2, с. 59].

Все формы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме вышеперечисленных классификаций, можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать. «Если руководство меня хвалит, значит, я работаю хорошо. Если ругает, значит, я работаю плохо», – так будет рассуждать сотрудник, для которого оценка руководителя является авторитетной и значимой.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства.

Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др.

Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Самомотивация руководителя передается сначала линейному менеджменту, который непосредственно взаимодействует с первым лицом компании. Затем, приходя в свои подразделения, руководители среднего звена управления через свое настроение и отношение к работе вдохновляют исполнительский персонал. В некоторых ситуациях руководитель компании переносит (проецирует) собственную мотивацию на заинтересованность сотрудников, считая, что потребности, которые стимулируют к работе его самого, присутствуют или должны присутствовать у сотрудников. На самом деле это далеко не так. Навстречу самомотивации руководства компании движется поток самомотивации сотрудников, являющийся отражением собственных потребностей работников. Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации – необходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самомотивации, пожалуй, самого эффективного во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, между руководством и персоналом возникнет настоящее партнерство, о котором мечтает в душе каждый грамотный современный российский руководитель.

Существует множество теорий мотивации, которые лежат в основе разнообразных классификаций мотивов. Рассмотрим наиболее известные из них[4, с. 113].

Согласно теории Ф. Тейлора работник желает удовлетворить потребности физиологического уровня, им двигают только инстинкты. Эффективность труда можно повысить с помощью следующих видов мотивации: принуждение к работе со стороны начальства; наличие формализованных инструкций, определяющих порядок действий на рабочем месте; наличие норм выработки; почасовой оплаты труда.

Теория А. Маслоу (иерархии потребностей) гласит, что на работе удовлетворяются иерархические потребности работников. Эти потребности растут по мере их удовлетворения: физиологические – пища, вода, тепло и другие факторы, гарантирующие выживание; безопасность – сохранение достигнутого уровня жизни, ощущение стабильности; любовь – желание быть принятым в коллективе (сообществе); признание – позитивные оценки со стороны окружающих; самореализация – стремление достигнуть высоких результатов, быть лучшим.

Теория Ф. Герцберга утверждает, что поведение работников зависит от 2 факторов – внешних условий труда (деньги, льготы, преимущества) и содержания труда (любовь к работе, удовольствие от работы), и от их баланса.

Согласно теории Д. Маклеланда, поведенческие мотивы состоят из 3 частей – потребность в принадлежности, потребность во власти и потребность в достижении успеха. Все вышеописанные теории объединяет утверждение о существовании определенных способов мотивации.

Сущность теории С. Адамса (теории справедливости) заключается в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если они обнаруживают неопределенность в отношении оценки своего труда, то будут стремиться уменьшить его интенсивность. Если же они узнают, что личное вознаграждение выше, чем у других за аналогичную работу, то в большинстве случаев это не оказывает положительного стимулирующего влияния на повышение интенсивности их труда.

В. Врум (Теория ожиданий) определил мотивацию как произведение следующих переменных:

- ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- валентность (ожидаемая ценность вознаграждения).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна нулю. Данная теория оставила без внимания то, какая валентность имеет большую ценность: валентность заработной, платы, продвижения или других факторов.

Комплексная теория мотивации Л. Портера и Е. Лоулера утверждает, что работник получает удовлетворение от результатов своего труда, которые зависят от таких факторов. Как затраченные усилия, способности, знания и опыт, характер и осознание своего места в общей работе. Применение комплексной теории мотивации персонала предполагает, что удовлетворенность работника зависит не только от получения высоких результатов труда, но и от факта завершения собственных трудовых усилий, напротив, если в работе присутствует большое количество стратегических задач, завершение которых отсрочено во времени, что нередко характерно для работы руководителя высшего звена управления, это создает определенный стресс незавершенности. В данном случае необходимо воздействие дополнительных мотивирующих мер, снижающих этот стресс, – высокой заработной платы и дополнительных факторов нематериальной мотивации.

Постановка целей и достижение результата также могут выступать в качестве мотивирующего фактора, – гласит концепция мотивации И. Локе. Многие сотрудники говорят, что им нравится работать в компании, если в ней присутствует порядок и дисциплина, и многие хотят уйти из организации, если в ней царят хаос и непредсказуемость.

Кроме всего прочего, порядок на предприятии складывается из способности руководства к четкой постановке задач и обеспечения сотрудников для их выполнения. Применение концепции в практике мотивации персонала связано с хорошей организацией работы и эффективным тайм-менеджментом в компании.

Модель В. Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников. Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания. Заслугой Герчикова является установление того факта, что существует тип людей, которым в принципе невозможно мотивировать никакими способами и методами – они всегда стремятся избежать работы, ответственности и задач сотрудника кадровой службы является выявление таких людей еще на этапе отбора на вакантную позицию.

Несмотря на все это разнообразие и специфику каждой из теорий, условно можно выделить два основных вида мотивации: материальную (получение премий, бонусов, надбавок, комиссионных, «золотых парашютов» и другие способы денежного стимулирования); нематериальную (корпоративный транспорт, бесплатное питание, льготы, скидки на продукцию компании или ее партнеров, добровольно медицинское страхование и т.д.). Все способы мотивирования, которые приняты в компании, должны быть описаны в локальных нормативных актах работодателя.

Эффективная система мотивации должна отвечать следующим требованиям:

- Прозрачность. Правила установления размера вознаграждения четко определены и известны всем работникам.

- Эффективность. Уровень оплаты труда напрямую зависит от индивидуальных результатов деятельности.

- Гибкость. Разработаны и внедрены механизмы изменения и корректировки системы мотивации в зависимости от изменения целей бизнеса.

- Справедливость. Разработаны и внедрены объективные критерии оценки эффективности деятельности.

- Управляемость. Отлажены механизмы управления: оценка результатов, механизмы внесения изменений.

В бизнесе применяются такие методы стимулирования, которые позволяют добиваться от работников высочайшей производительности труда. На сегодняшний день существует огромное множество способов мотивирования, однако их все можно поделить на 3 группы:

- диагностические – позволяют оценить уровень мотивации сотрудников, помогают понять, в каком направлении нужно действовать для повышения заинтересованности сотрудников в работе;

- организационные – позволяют создавать систему эффективных стимулов. Сюда можно отнести создание системы грейдов, поддержку социально уязвимых работников и т.д.;

- индивидуальные – помогают мотивировать конкретных работников или небольшие группы персонала, которые имеют схожие потребности и мотивы.

К способам мотивации персонала можно отнести следующие:

- карьерный рост и ротация;

- материальное поощрение – повышение заработной платы, выплата премий, бонусов, надбавок, комиссионных, «золотых парашютов»;

- учет мнений персонала при составлении графика работы, отпусков, планировании рабочего времени;
- предоставление возможности получения профильного образования, повышения квалификации, развития способностей;
- предоставление индивидуального рабочего места, парковочного места на стоянке, выделение персональных шкафчиков в раздевалке и т.д.;
- оснащение рабочих мест современным оборудованием;
- признание заслуг лучших работников, благодарности, размещение фотографий на доске почета;
- предоставление возможности участия в профессиональных конкурсах мастерства;
- корпоративные вечеринки.

Список литературы

1. *Иванова Н.С.* Конкурентная стратегия компании // Проблемы современной науки и образования, 2015. № 2 (42). С. 99-101.
2. *Ловчева М.В.* Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2013. 80 с.
3. *Лукичева Л.И.* Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2013. 263 с.
4. *Лукьянова Т.В.* Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2012. 72 с.
5. *Майбурд Е.М.* Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров // Е.М. Майбурд. М., 2009. 415 с.
6. *Маслоу Абрахам.* Мотивация и личность: Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. СПб., 2007. 351 с.