

СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Н. А. Городничева, студентка 5 курса экономического факультета специальности «Менеджмент организации» ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

А. В. Ерастова, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье рассмотрены различные определения понятия «мотивация», задачи и методы мотивации персонала, а также необходимость формирования эффективных мотивационных систем

Ключевые слова: мотивация, персонал, виды мотивации, задачи мотивации, методы мотивации.

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора и развитие новых форм и методов управления персоналом. Персонал – это главный актив предприятия. Без персонала орудия труда мертвы. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия ни существовали, какой бы отлаженной не была автоматизированная система, без людей, без их знаний и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования высокой эффективности добиться невозможно. Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать более легкую работу, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы. Поэтому можно утверждать, что человек – это ключевое звено на любом предприятии. А мотивация и стимулирование человека являются главными факторами, влияющими на эффективность работы этого ключевого звена. Недаром мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом.

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно дей-

ствовало на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызвало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

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

Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация» (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Определения понятия «мотивация»

Автор	Определение понятия «мотивация»
Лукашевич В.В.	Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации. [2, С.180]
Турчинов А.И.	Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. [3, С.190]
Герчиков В.И.	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы. [1, С.138]
Экономическая энциклопедия	Мотивация – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности. [5, С.446].
Федосеева В.Н.	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий. [4, С.372]

Конечно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

Поэтому, на наш взгляд, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.

Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в

чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь самые разные причины, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками.

Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. Задача менеджера состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. В этом заложен самый главный аспект мотивации персонала.

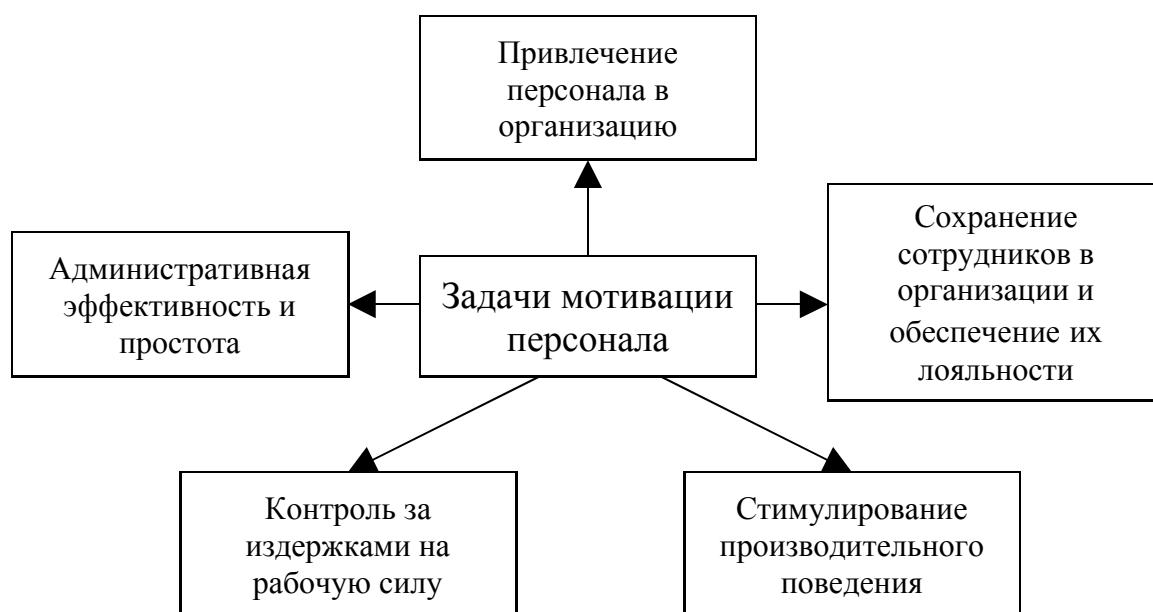
Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в нем.

Необходимо понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения.

В менеджменте выделяют следующие виды мотивации – прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование). Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера и так далее. Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами.

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как на внешнюю, так и внутреннюю мотивацию.

Основные задачи мотивации персонала представлены на рисунке 1.



Р и с у н о к 1 Основные задачи мотивации персонала

Рассмотрим подробнее, в чем заключается каждая из приведенных задач.

1) Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2) Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации. Стоит отметить, что одним из главных факторов, влияющих на удержание работника в организации, является удовлетворенность его работой. Факторами, определяющими удовлетворенность работой, являются: содержание работы; профессия; оплата; возможности карьерного роста; руководство (способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку; хорошие личные отношения с руководителем); сослуживцы (степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки); условия работы. Очевидно, что дефицит какого-либо (или нескольких) факторов можно частично (лишь частично!) компенсировать за счет других.

3) Стимулирование производительного поведения. Набрав и удерживая на работе потенциально сильных сотрудников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности.

Говоря о результативности сотрудников, кроме контроля повседневного исполнения закрепленных обязанностей, необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей организации. Увязать цели организации и задачи,

которые ставятся перед сотрудником, возможно с помощью системы управления по целям.

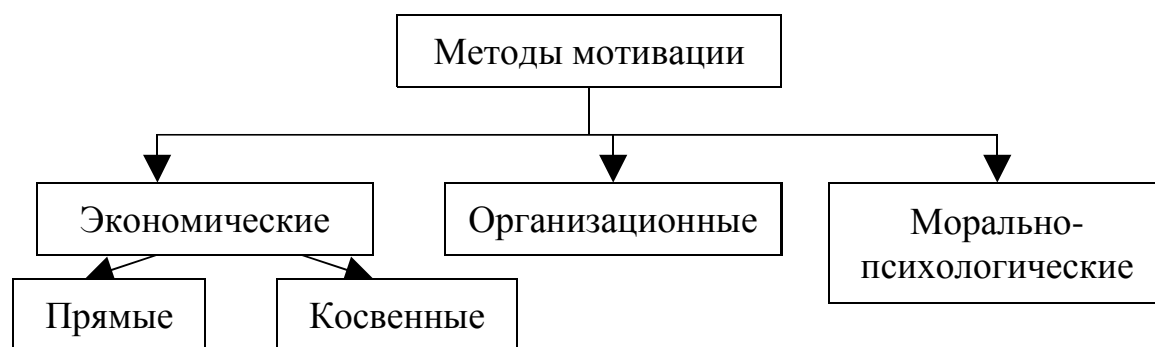
С точки зрения эффективности поощрять следует, в первую очередь, правильные действия сотрудника, направленные на достижение целей организации и отвечающие требованиям качества. Правильные действия, которых ожидает от сотрудника организация, должны быть известны ему в форме закрепленных за ним должностных обязанностей.

В любом случае, результативная и эффективная работа сотрудников, творчество, опыт, преданность философии организации должна подкрепляться реакцией со стороны организации, направленной на удовлетворение тех или иных мотивов сотрудников. Работа, не отвечающая этим требованиям, не должна поощряться, а в некоторых случаях должна наказываться.

4) Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

5) Административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующие поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом.



Р и с у н о к 2 Классификация методов мотивации

На рисунке 2 представлена классификация методов мотивации. Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп.

Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы);

- дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
- вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
- премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью),
- различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Косвенная экономическая мотивация:

- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- пользование социальными учреждениями организации;
- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

К организационным методам мотивации можно отнести:

- мотивацию целями (интересные цели);
- мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника);
- мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности).

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием,

ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее.

В современном менеджменте все больше внимания уделяется корпоративной культуре предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная (организационная) культура – это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. На ее формирование влияет несколько факторов. Как правило, именно характер и взгляды директора предприятия определяют стиль отношений между сотрудниками. В организационной культуре руководство предприятия больше всего интересуется механизмом ее влияния на поведение и работу членов организации.

Исследования в области менеджмента показывают, что фирмы с ярко выраженной организационной культурой достигают впечатляющих результатов в области использования человеческих ресурсов. Важнейшая задача менеджера – управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

Кроме того, нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

На основе обобщения опыта практической деятельности в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда:

1) Комплексность – подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.

2) Дифференцированность – означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.

3) Гибкость и оперативность – проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

4) Доступность – предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников.

5) Ощутимость, то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах.

6) Постепенность – предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать.

7) Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов).

Таким образом, успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала.

Библиографические ссылки

1. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.

2. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с.

3. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

4. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.

5. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2010. – 1024 с.