

УДК 331.103

МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ю.А. Оленичева, Г.В.Стеблевский

ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

В статье рассматривается сущность мотивации персонала, особенности мотивации персонала в современных условиях

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Знание мотивационных установок работника, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами компании – вот важнейший вопрос в современном бизнесе.

Термин «мотивация» впервые употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины». Изучению мотивации, как психологическому явлению, посвящено большое количество монографий как отечественных (В.Г. Асеев, В.К. Вилюнас, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, М.Ш. Магомед-Эминов, В.С. Симонов, П.М. Якобсон и др.), так и зарубежных авторов (Дж. Аткинсон, Г. Холл, К. Мадсен, А. Маслоу и др.). Однако, на сегодняшний день четкого общепризнанного определения понятия «мотивации» не существует.

Под мотивацией трудовой деятельности персонала следует понимать внутренние побуждения, направленные на трудовую деятельность, процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников[1].

В Украине понятие «мотивация труда» в экономическом смысле появилось сравнительно недавно. Ранее оно употреблялось в основном в промышленной социологии, педагогике и психологии. До недавнего времени понятие «мотивация», в основном, заменялось понятием «стимулирование» [2].

Существует несколько теорий о мотивах; мы остановимся на теории В.И.Герчикова. Он выделяет пять основных мотивов (очень похожих на пирамиду Маслоу), по которым люди приходят на работу:

- «Могу заработать деньги».
- «Могу использовать свои знания и опыт».
- «Чувствую себя нужным коллективу».
- «Могу самостоятельно решить, что и когда мне делать».
- «Привычная работа, стабильность».

Исходя из этих представлений он выделяет пять типов мотивации среди отечественных работников:

1. Инструментальная мотивация (характерна для 35 – 50% работников).

Самое главное в инструментальной мотивации – ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Для такого человека работа – как инструмент, т.е. ему важно знать, что за такую-то работу, сделанную таким-то образом, он получит столько-то денег; простое соотношение трудовых затрат и вознаграждения.

Инструментальная мотивация это: цена (величина заработка и благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд, заработанность получаемых денег, развитое социальное достоинство.

2. Профессиональная мотивация (характерна для 15 – 20% работников).

Для любителей с профессиональной мотивацией важны: разнообразие, интересность, творческий характер работы; возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно; профессиональное совершенствование; самостоятельность в работе; развитое профессиональное достоинство.

Люди с профессиональным типом мотивации очень часто выступают альтруистами в компании, они во вторую очередь спрашивают про зарплату, для них важна профессиональная самореализация (нередко даже в ущерб личной жизни), т.е. принятие их в обществе за счет профессионального успеха, умений и навыков.

Такого человека привлекает в работе, двигает, потребностно определяет разнообразие и творческий характер этой работы. К сожалению, люди творческие и глубоко профессиональные очень часто трудно управляемы.

3. Патриотическая мотивация (характерна для 5 – 15% работников).

Для людей с патриотической мотивацией важны: убежденность в своей «нужности» организации; участие в реализации общего, очень важного для организации дела; общественное признание участия в общих достижениях; возможность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

Обычно эти сотрудники высоколояльны по отношению к компании, очень ей преданны, если компания позволяет им ощущать себя принятыми, понятыми, реализованными и, самое главное, востребованными. Востребованными не в профессиональной сфере, а именно в области социального взаимодействия. Для них важно ощущать себя соучастниками общего, важного процесса, при этом вопрос зарплаты может тоже отодвигаться на второй план.

4. Хозяйская мотивация (характерна для 5% работников).

Она состоит только из двух пунктов: добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу; стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); неприязнь к контролю.

Таких людей выгодно отправлять на открытие новых офисов, филиалов – они любят нести от начала до конца ответственность за результат деятельности. Ими движет потребность определения границ собственных возможностей (« Я хочу понять, как много я могу один»), причем не только в рамках профессии, а в полном ведении некоего вверенного им хозяйства.

5. Недостижительная мотивация (характерна для 25 – 35% работников).

Это мотивация, не ориентированная на достижения. Если посмотреть сквозь призму пирамиды Маслоу, то это как раз самый нижний уровень потребностей: «Для меня вообще мало что интересно, я работаю потому, что во-первых, работать просто нужно, а во-вторых, потому что работа приносит деньги».

В недостижительной мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Проявляемые мотивы: низкая ответственность; малые трудовые усилия, привычки, страх, гарантированный заработок.

Содержательность труда такого человека не интересует (фирмой управлять или семечки продать – все равно), и он не ориентирован зарабатывать много. Главное для него – получить ту сумму, которую он, по его мнению, стоит.

Классические стили мотивации встречаются редко; чаще всего у человека преобладает какая-либо одна мотивация на фоне присутствия других, тоже достаточно выделенных.

В зависимости от типа мотивации сотрудника можно применять инструменты, которые приведут к желаемому трудовому поведению. Например, для профессионала можно расширять функции, поощрять инициативу – и тем самым его стимулировать; для человека с

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ДОНБАССА

индивидуальным типом мотивации важно оставить ровное соответствие должностной позиции должностным обязанностям. Человек с инструментальной мотивацией моральные стимулы не очень-то впечатляют – он хочет просто приходить на работу, когда нужно, и делать, что нужно. А профессионалам категорически не рекомендуется говорить, что они с чем-то не справились. Такому человеку достаточно три раза сказать, что он не справился с работой, и он покинет коллектив.

В зарубежных странах мотивация персонала имеет свои особенности. Например, в Японии нематериальная мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец-сын», где отцом выступает компания, а сыном - сотрудник. Компания способствует получению кредита, сама кредитует своих сотрудников, обеспечивают высокую мотивацию к труду и широкие возможности карьерного и профессионального роста (Yamaha, Sony Computer, Entertainment, Japan Tobacco). Во Франции лучшей нематериальной мотивацией считают скользящий график работы, вплоть до фриланса. Важным французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание. (Caterpillar, DANONE, Peugeot) . В США компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. (IBM, AT&T, FPL Group, Amway, International Data Corporation). В Великобритании система мотивации в корпорациях предполагает премирование ключевых сотрудников компании не только денежными выплатами, но и опционами, акциями или иными правами (Centrica, Marks & Spencer, Ferranti) [3]. Для украинской ментальности характерным является стремление к коллективному труду, уважению коллег и т.д.

Сравнительный анализ американской и японской концепций мотивации приведен в Табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ американской и японской концепций

мотивации

№ п/п	Японская модель	Американская модель
1	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ДОНБАССА

5	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7	Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя - профессионализм
8	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10	Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
11	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
12	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14	Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Краткосрочный найм на работу

В настоящее время в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая - стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ.

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это создает, в свою очередь, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников за фирмой.

Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно получить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному мотивированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- ✓ признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- ✓ применять программы ротации кадров;
- ✓ использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- ✓ устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

- ✓ предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и т.д. [4,5]

Предлагается опробовать на практике советы успешного мотивирования персонала:

- узнать, что на самом деле мотивирует сотрудников фирмы - провести анонимные опросы или анкетирование, поговорить с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось;
- поощрять сотрудников за хорошо сделанную работу;
- определить, что мешает успешной мотивации труда персонала;
- уделять внимание обучению персонала.

Выводы

Любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Библиографический список

1. Анисимов О.С. Методологическая версия категориального аппарата психологии./ О.С. Анисимов. - Новгород: НЗКШ, 1990 - 334 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ./ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1997. — 704 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997. - 368 с.
4. Ильин Е. П. Мотивация трудовой деятельности. // Психология работы с персоналом в отечественных трудах специалистов /.Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. - СПб.: Питер, 2001. - 512 с.
5. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007.- 114с