

УДК 331.5: 338.1

П.Г. ПЕРЕРВА, д-р. экон. наук, проф., НТУ «ХПИ»,
А.Н. ГУЦАН, ассист. НТУ «ХПИ»,
К. ШИМПФ, канд. экон. наук, Магдебургский ун-т, Германия

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены вопросы стимулирования работников промышленных предприятий. Обобщен опыт материального и нематериального стимулирования. Предложен алгоритм комплексного стимулирования и разработана оценка эффективности его использования в практике работы промышленных предприятий

The questions of stimulation of workers of industrial enterprises are considered. Experience of financial and non-material stimulation is generalized. The algorithm of complex stimulation is offered and the estimation of efficiency of his use is developed in practice of work of industrial enterprises

Ключевые слова: мотивация, персонал, промышленное предприятие, стимулирование, материальные стимулы, нематериальные стимулы.

Введение. В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Постановка задачи. Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Вместе с тем, попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Анализ существующего положения. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных

отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня [1].

Результаты исследования. Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом.
- 2) создание совершенных служб управления персоналом.
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом.
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование [2,5,7]. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели. 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. Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема протекания мотивационного процесса

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Теории мотивации подразделяют на две группы:

- *теории содержания мотивации*, в рамках которых выделены факторы, оказывающие мотивирующее воздействие, описана структура потребностей, их содержание и то, как они связаны с мотивацией человека к деятельности; наиболее известными теориями содержания мотивации являются иерархия потребностей А. Маслоу и теория факторов удовлетворенности / неудовлетворенности работой Ф. Герцберга;

- *теории процесса мотивации*, в которых конкретным мотиваторам деятельности человека внимание не уделяется, утверждается что общих для всех мотиваторов не существует, все они носят индивидуальный характер, а человека к действию побуждают некоторые процессы (например, осознание реальности достижения собственных целей в теории ожиданий В. Врума или верной оценки руководством результатов своей работы в теории справедливости).

В табл.1 предстален обобщенный опыт различных украинских и зарубежных предприятий по разработке систем мотивации персонала. Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей.

Таблица 1 - Формы и методы стимулирования (практический опыт предприятий)

Форма и метод стимулирования		Содержание
Материальное стимулирование труда	Заработная плата	Оплата труда работника
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации
	Участие в акционерном капитале	Получение или покупка акций организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам
	Участие в прибыли	Выделение части прибыли на формирование поощрительного фонда (распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль, чаще всего – на управленческие кадры).
	Дополнительные выплаты	Субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (на мобильную связь, транспортных расходов, расходов на питание)
Условно нематериальное стимулирование труда	Сберегательные фонды	Открытие сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ, льготные режимы накопления средств
	Льготное кредитование	Выделение льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования и так далее
	Скидки на продукцию	Предоставление скидок на товары, выпускаемые организацией или получаемые по бартеру
	Стипендии на учебу	Покрытие (полное или частичное) расходов на образование
	Обучение организации	Организация обучения в организации, на рабочем месте
	Медицинское обслуживание и страхование; прочие виды страхования	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями; медицинское и прочие виды страхования как самих работников, так и членов их семей
	Жилищные программы	Строительство жилья для работников или долевое участие
	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей и внуков сотрудников, привилегированные стипендии для студентов высших и средних специальных учебных заведений
	Стимулирование свободным временем	Предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска; сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда
Нематериальное	Трудовое стимулирование	Повышение удовлетворенности выполняемой работой: внесение творческих элементов, возможность участия персонала в управлении
	Общественное признание	Вручение грамот, значков, почетных званий, наград, размещение фотографии на доске почета

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных

обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат).

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых.

Так, широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Основные формы: партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

Особого внимания заслуживает подход к управлению подход персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации. На наш взгляд, все перечисленные теории можно применять в украинских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. При этом необходимо учесть, что структура потребностей в нашем обществе, равно как и основные факторы деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества имеют ряд особенностей (неудовлетворение у большей части первичных потребностей, но в то же время способность людей работать без оплаты труда, основываясь либо на вторичных потребностях либо на привычке и т.п.), поэтому, применяя какие-либо методы мотивации, основываясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, необходимо подстраивать их под конкретную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и

социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Выводы. Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Список литературы: 1. *Большаков А.С., Радин А.А.* Экспресс-курс по созданию и организации деятельности фирмы. – СПб.: Питер, 2000. – 496 с. (Серия “Наука делать деньги”). 2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент : учебник. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2002. – 528 с. 3. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с. 4. *Занюк С. С.* Психология мотивации. — К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. 6. *Мазманова Б.* Участие работников в прибылях и партнерство // Человек и труд. – 2000. – №9. – С. 66–68. 7. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность / пер. с англ. – 3-е изд. – СПб. : Питер., 2003. – 392 с. 8. *Промыслов Б., Дроздова С.* Стимулирование труда и тарифная система // Человек и труд. – 2004. – №2. – С.77–79. 9. *Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г.* Мотивация трудовой деятельности персонала // Управление персоналом. — М., 2005. 10. *Темницкий А.Л.* Мотивация труда наемных работников // Экономический субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / под ред Р.М. Нуреева. – М. : МОНФ. – С. 343–351. 11. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 296 с.

Надійшла до редколегії 17.11.10