

УДК 331.108.2

В.А.ФРЫДЫНСКИЙ, проф. НТУ «ХПИ»;
А.А.АЛЕКСАНДРОВА, магистрант НТУ «ХПИ»;
И.Ю.ЕМЧЕНКО, магистрант НТУ «ХПИ»

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ТРУДА

В роботі розглянуто поняття мотивації та її значення для успішної управлінської діяльності і ефективної праці підлеглих.

There are a meaning of the motivation and its influence on the successful work of the manager and on the effective work of the staff in the article.

Ключевые слова: мотивация, вознаграждение, материальная мотивация, производительность труда, нематериальная мотивация, соучастие.

Введение При любой попытке повысить производительность и результативность труда решающую роль играет человеческий фактор (коммуникации, сотрудничество, координация, участие, приверженность делу). Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Важность понимания вопросов мотивации обусловлена тем, что человеческое поведение – это тот фактор, который сдерживает действенное применение других мер повышения результативности. Овладев современными моделями мотивации, менеджер может значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Постановка задачи Задачей данной работы является рассмотреть понятие мотивации, проанализировать материальные и нематериальные методы мотивации, провести анализ мотивирующих факторов для персонала и предложить оптимальную систему мотивации для эффективной работы организации.

Методология Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и «заставлять» людей выполнять ее. В экономической литературе понятие мотивации рассматривается, как внутренний процесс сознательного выбора работником того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако когда человек ощущает физиологически либо психологически недостаток чего-либо, это

пробуждает в нем состояние устремленности, желание сконцентрировано работать для достижения цели. Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Мотивацией являются меры, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что является эффективным для мотивации одних людей, оказывается неважным для других. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Менеджеры должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, он должен чувствовать их индивидуальные потребности. Проведение интервью, психолингвистический анализ (речевые и мыслительные особенности), анализ речи, анкетирование могут стать действенными механизмами установления взаимопонимания в системе «руководитель-подчиненный».

Материальная мотивация труда является наиболее универсальной. Подчиненные должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности приведет к росту заработной платы. Исследования показали, однако, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а не по характеристикам достигнутых результатов. Одним из самых распространенных способов мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет.

Зарплата любого работника может быть разбита на три компоненты. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента его зарплаты минимальна, а хороший поймет, что у него она, по крайней мере, столь же велика, сколь первые две компоненты вместе взятые. Из года в год эта третья компонента может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Таким образом, производительность влечет за собой большие изменения в оплате.

Для многих предприятий материальные аспекты предпочтительнее – и действуют они дольше, и участия руководства требуют меньше, и эмоциональных проблем с ними не так много. Но у моральной мотивации есть огромное преимущество, которое перевешивает все ее недостатки в определенных ситуациях, - она действует эффективно всегда, что особенно неопределимо на старте бизнеса в случае банального недостатка средств. Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Ее цель достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

Ведущие фирмы стараются воздействовать на работников комплексом факторов. Большое внимание уделяется развитию причастности персонала к деятельности предприятия, творческого подхода к исполнению служебных обязанностей и собственной значимости. Практикуются расширенные заседания руководства фирмы; большее число руководителей всех уровней привлекается к процессу принятия решения; менеджеры всячески стимулируют приобретение работниками собственных акций, для этого делаются различные скидки, создаются льготные условия; значительное количество рабочих на сознательной основе вовлекаются в сферу управления качеством; для части сотрудников вводят «свободный» режим работы, при котором в течении рабочего дня выделяется время обязательного присутствия на рабочем месте, а остальные часы отрабатываются в удобное для каждого время. Особо следует отметить работу фирм, направленную на формирование положительного, престижного облика. Реклама продукции, традиции, красивая фирменная одежда, фирменный цвет, эмблема, название – все это работает на престиж. Важное значение для мотивации имеют социальные программы по развитию системы здравоохранения и социального страхования. В качестве нематериальных методов мотивации можно предложить следующее: дополнительный выходной или сокращение рабочего дня при выполнении поставленных задач; улучшение бытовых условий; публичная благодарность за хорошую работу; предложение помощи в личных делах (использование служебного транспорта для решения семейных вопросов и др.). Гибкость графика – это хороший способ мотивации для мегаполисов, когда на дорогу в офис тратится более двух часов. Работа на дому особенно актуальна для работников творческих профессий, для которых главным критерием деятельности является конкретный результат, а где он выполнен, не имеет значения.

Результаты исследования К сожалению, в Украине, обладающей значительным в мире кадровым и интеллектуальным потенциалом, компании недостаточно используют инструменты, связанные с повышением мотивации сотрудников, делая основной акцент на «манипулировании зарплатой»: повышая или понижая в зависимости от успехов структуры на рынке. Только крупные компании сегодня при приеме на работу предлагают специалистам высокого уровня не только высокую зарплату, но и «обильный» социальный пакет, покрывающий часть важных издержек жизнедеятельности человека. Но не всех работников это устраивает: он должен видеть перспективу карьерного роста в этой компании, а если же нет, то такой сотрудник будет искать другое место работы. По проведенному опросу киевских юридических, адвокатских и консалтинговых фирм по поводу повышения мотивации сотрудников, у большинства из них карьерное продвижение расписано на годы вперед, т. е. каждый знает, на что может претендовать в ближайшие годы работы, и какую зарплату и гонорар сможет получать. Это связано с тем, что эти компании жестко конкурируют между собой за сотрудников, поскольку высокое награждение и, скажем так, «толстый социальный пакет» являются привлекательными факторами перехода из одной компании в другую.

Вывод Нематериальные поощрения за результативную работу могут стать хорошей альтернативой премированию, они способны повысить производительность, сэкономив деньги компании. Но, безусловно, для эффективного управления руководитель должен использовать все возможные методы мотивации, как материальной, так и нематериальной, исходя из целей и возможностей предприятия. В случае использования целого комплекса мотивационных факторов вероятность того, что конкретный исполнитель будет воспринимать как ценные для себя не менее двух факторов, достаточно высока, что повышает эффективность мотивации и, как следствие, продуктивность труда.

Список литературы: 1. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент.-М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС,1999 2. Верлока В.С. Основы менеджмента.-Х.: «Основа»,1996.-95с. 3. Мескон М. Основы менеджмента.-М.: «Дело»,1992.-383с. 4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы.-СПб.:Издательство «Питер»,2000. 5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебн.пособие для вузов. Минск, 2002.

Подано до редакції 28.09.2010