

ПРОБЛЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Л.А. Пьянкова

E-mail: duby.ludmila@yandex.ru

Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия

Аннотация. Представлены различные подходы к мотивации труда персонала в рамках научной школы управления, в содержательных и процессных теориях; описаны критерии для выбора мотивационного воздействия, выделены его этапы и направления. Отмечается, что мотивированный персонал – это залог успешной работы и поступательного движения организации для реализации ее стратегии и упрочнения положения на рынке. Ключевая дефиниция статьи раскрывается как совокупность движущих сил, находящихся как во внешней среде, так и внутри человека, побуждающих его к осуществлению определенных действий, задающих им определенную направленность.

Ключевые слова: мотивация, мотивация труда персонала, типы мотивации.

THE PROBLEM OF STAFF MOTIVATION

L.A. Pyankova

E-mail: duby.ludmila@yandex.ru

Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia

Abstract. The article presents different approaches to motivation of staff in management scientific school, in content and process theories, describes criteria for motivational impact selection, presents its stages and directions. It is noted that motivated personnel are the key to successful work and progressive movement of organization to its strategy implementation and strengthening its market position. The key definition of the article is revealed as a set of driving forces, both in the external environment and within the person, encouraging him/her to carry out certain actions that give them a certain direction.

Keywords: motivation, staff motivation for work, types of motivation.

В современных реалиях проблема мотивации персонала играет важную роль в успешном развитии не только организации в целом, но и каждого ее работника. Мотивированный персонал – это залог успешной работы и поступательного движения организации для реализации ее стратегии и упрочнения положения на рынке. Это не может не актуализировать интерес к данной проблематике как теоретиков, так и практиков управления персоналом.

Введение в научный оборот термина «персонал» отражает восприятие работника организации, что главный ресурс и достояние предприятия – это уникальность его личностных, деловых и профессиональных качеств, реализуемых в ходе решения им производственных задач. Как объект мотивации его следует рассматривать в

контексте неких психофизических различий и потребностей. Персонал наделен комплексом характеристик, отражающих готовность выполнять труд заданного содержания, является носителем определенного статуса профессии, корпоративной культуры организации, решает определенной сложности трудовые задачи.

Персонал выступает наиболее сложным объектом мотивации в организации в силу ряда причин:

- является, по сути, субъектом, то есть носителем активного начала;
- имеет возможность самостоятельно принимать решения;
- критически оценивает поставленные перед ним задачи и реализуемые методы управленческого воздействия на предмет их своевременности и адекватности;

- имеет собственные интересы, нередко отличные от интересов предприятия;

- весьма чувствителен к мотивационному воздействию, чутко реагирует на несправедливость руководства и имеет субъективное представление о характере и способах справедливого поощрения и наказания сотрудников.

В самом общем виде ключевую дефиницию можно рассматривать как совокупность движущих сил, находящихся как во внешней среде, так и внутри человека, побуждающих его к осуществлению определенных действий, задающих им определенную направленность. При этом индивидуально-типологические особенности человека, в ряду которых стоит и мотивация, вызывает крайне неоднозначные реакции индивида на внешние воздействия, что и обуславливает неодинаковую эффективность различных влияний на производстве со стороны руководства в отношении сотрудников. Поэтому неудивительно, что не существует единых для всех сотрудников мотиваторов как совокупности мотивов, образующих мотивационное ядро личности, определяющих отношение человека к работе. Мотиваторами могут выступать значимые для работника индикаторы его личностных и профессиональных предпочтений: условия труда, субъективные обстоятельства, установка на успех, устойчивые потребности, интересы, нравственные предпочтения, настроение и так далее.

Принимая во внимание сказанное, можно сформулировать более детализированное определение мотивации. Мотивация – это психофизиологический сигнал, вызывающий возбуждение отделов мозга и побуждающий человека к удовлетворению своих потребностей, наличие причинно-следственной связи между чем-либо (поступками, действиями, явлениями), потребность, инстинкт, влечение [1].

Точкой старта проблемы мотивации работников стали капиталистические отношения, актуализировавшие, по мнению представителя классической политэкономии А. Смита, такие экономические мотивы, в основе которых лежит естественное желание человека труда к получению экономической выгоды, повышению своего материального достатка.

Английский фабрикант Р. Оуэн считал, что важное мотивационное средство – улучшение социальной сферы человека, связанной с условиями его труда, с разработкой системы открытой и справедливой его оценки, с обеспечением приличного жилья для работников и их семей и с прочим [2].

Весомый вклад в развитие представлений о мотивации трудовой деятельности внесли зарубежные представители научной школы управле-

ния Ф. Тейлор, Ф. Гилберт и Л. Гилберт, Г. Эмерсон [2].

Ф. Тейлор установил связь между низкой производительностью труда работников и несовершенной системой их стимулирования. К такому выводу он пришел в ходе изучения особенностей производственных процессов на нескольких предприятиях. Основатель школы научного управления предложил использовать систему материальных стимулов, основным из которых является вознаграждение, следующее сразу же за выполнением работы. Только в таком случае, по мнению менеджера, оно имеет стимулирующий эффект. Прогрессивная же система оплаты труда призвана была поддержать у работника состояние постоянного ожидания вознаграждения. В основе такого поощрения лежали определенные принципы, призванные сделать формальным этот процесс: плата человеку, а не месту; установление расценок на основе точного знания, а не догадок; единообразие расценок. Эффект от внедрения данного подхода к стимулированию труда был очевиден: у рабочих появилась заинтересованность в интенсивной работе, возникло сотрудничество с администрацией и тому подобное. У Ф. Тейлора понятие вознаграждения понималось широко и включало не только денежные поощрения, но и социальные блага: организацию рабочих столовых, детских садов, вечерних курсов и прочее. Все это позволило сформировать более умелых и превосходящих в интеллектуальном отношении рабочих, а также «доброе чувство к хозяевам». Однако Ф. Тейлор нивелировал роль личности в производственном процессе, видя в ней, прежде всего наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач, полагая, что повышение производительности одного работника ставит в положение отстающих других, которые также должны стремиться повысить производительность труда. Такой недостаток повышения производительности труда с одновременным понижением расценок на него привел в итоге к тому, что интенсивность труда не привела к росту заработной платы. Передовиков же производства коллектив не жаловал, большинство предпочитало трудиться в привычном темпе и нуждалось в нормальных человеческих отношениях. Заслуга Ф. Тейлора в усовершенствовании операций и внедрении системы материального стимулирования. Однако важно было в этих обстоятельствах научиться управлять человеческими взаимоотношениями.

Для более успешного, эффективного управления мотивацией необходимо было изучать человека, его индивидуально-типологические особенности и адаптационные возможности,

чему и содействовало появление «поведенческой школы», предметом изучения которой стало поведение человека в производственной среде и зависимость его мотивации от морально-психологического состояния. Принято считать, что начало этому направлению положил один из основателей поведенческой школы Э. Мейо, психолог-клиницист. В 1927 – 1932 гг. совместно с коллегами им были проведены эксперименты на заводах компании «Вестерн Электрик» в г. Хоторн для выявления ресурсов, повышающих производительность труда работников.

Эксперименты продемонстрировали синергетический эффект действия социально-психологических факторов, в ряду которых мотивы трудового поведения людей, определяемые не только действующей на предприятии системой материального стимулирования. Это стало отправным моментом для психологической мотивации труда как в процессе производства, так и в решении проблем групповых отношений, формирования групповых норм, преодоления коммуникативных барьеров, оценке явлений неформальных взаимоотношений, их дальнейшей гуманизации как со стороны администрации, так и самих работников.

Следующим шагом в развитии научных подходов к проблеме мотивации стало развитие содержательных и процессных мотивационных теорий [3, 4]. Это во многом обогатило существующие методы мотивации труда работников.

Содержательные теории мотивации полагаются на выявление потребностей людей и их роли в мотивации персонала. Их развитие стало возможным благодаря целому ряду исследователей: А. Маслоу (1954 г.), основоположнику «пирамиды потребностей»; К. Альдерферу (1972 г.), разработавшему теорию потребностей (ERG-теория); Д. Макклелланду (1953 г.), автору теории приобретенных потребностей; Ф. Герцбергу (1957 г.), сформулировавшему двухфакторную модель мотивации.

Процессуальные теории мотивации базируются главным образом на том, как ведут себя люди, имеющие разный опыт восприятия и познания. К основным процессуальным теориям можно отнести: теорию закрепления («усиления») Б.Ф. Скиннера (1938 г.), теорию ожидания В. Врума (1964 г.), теорию справедливости Д.С. Адамса (1965 г.), модель мотивации Портера-Лоулера (1968 г.), теорию целеполагания Э. Локка (1968 г.), партисипативную теорию управления (50 – 60 гг. XX столетия). Существенный вклад в развитие партисипативной теории внесли К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Э. Мэйо.

Критерием для выбора мотивации было воздействие на трудовой потенциал работников в

процессе их профессиональной деятельности, влияние личностных особенностей на высокую производительность труда. Исходя из такого посыла, можно выделить следующие типы мотивации:

- прямая, когда работник знает, что в случае быстро и качественно выполненной работы он будет дополнительно вознагражден;

- косвенная, когда в ходе проведенных стимулирующих мероприятий у работника возобновляется интерес к работе, он чувствует удовлетворение после выполнения какого-либо задания, что обостряет чувство ответственности, при этом нивелируется роль внешнего контроля;

- социальная, когда человек понимает, что он является частью коллектива (команды); он боится подвести коллег и работает с максимальной отдачей;

- психологическая, когда для работника создается доброжелательная атмосфера внутри коллектива и самой компании, что создает стимул для участия в производственном процессе и в итоге формирует психологическое удовлетворение от самого процесса труда;

- трудовая, когда методы стимуляции направлены на самореализацию человека;

- карьерная, когда мотивацией служит возможность продвижения по служебной лестнице.

Принимая во внимание доминирующую роль человеческого фактора в управлении, стало возможным в дальнейшем выбирать методы стимулирования персонала индивидуально для каждого работника.

Для грамотного проведения стимулирующих мероприятий следует руководствоваться тем, что мотивация – это система, состоящая из определенных этапов.

На первоначальном этапе проводится анализ мотивации персонала, выявляется проблема, для чего используется метод анкетирования, который позволяет за короткий срок выявить отношение работников к определенной проблеме.

На следующем этапе осуществляется управление с учетом полученной информации при анализе мотивации. Мотивируя сотрудников, руководству необходимо тесно взаимодействовать с персоналом. Опираясь на данные проведенных исследований, приходится внедрять именно те методы и использовать такие способы, которые непосредственно влияют на персонал организации [5].

Основные направления, которые должна охватывать эффективная система стимулирования, позволяющая человеку получать не только удовлетворение, но и радость от успешного выполнения своей работы, представим в виде неких руководств к действию.

1. Креативный подход к решению проблемы, то есть решение проблемы должно содержать элемент творчества, созидательное начало. Не случайно поэтому семантически значения слов «труд» и «работа» не идентичны, первое предполагает творческое начало, второе же несет смысл принуждения, рутины. Труд людей не следует полностью формализовывать и регламентировать, должно оставаться место для самостоятельного принятия решений, для выбора, для созидания, если такой подход не нарушит технологический регламент производимой продукции или услуги. Это требует определенного доверия к каждому сотруднику, актуализации у него творческого подхода к делу. При этом контроль со стороны руководства не должен быть излишне навязчивым, лучше его сделать незаметным для работника.

2. Формирование команды из членов трудового коллектива. В команде важен каждый человек и та роль, которая ему отведена, исходя из его индивидуально-типологических особенностей и стоящих перед ним задач.

3. Труд каждого человека важен. Для реализации данного подхода необходимо четкое планирование и организация работы команды. Не должно быть лишних действий и случайных людей. Способности каждого человека должны быть оценены и использованы. Это не только целесообразно, но и продуктивно.

4. Энтузиазм самого руководителя, высокая степень его заинтересованности не только в результатах работы, но и в каждом члене своей команды – залог ее развития. Важно уважать своих сотрудников, знать их сильные и слабые стороны, проявлять к ним внимание и заботу, обеспечивать им справедливое вознаграждение.

5. Необходима атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов. Известно, что диалоговая форма взаимодействия (активизирующая творческий подход к делу, такие качества как инициативность, ответственность) возможна лишь при демократическом стиле взаимоотношений в коллективе.

6. Недопустима «уравниловка» в системе материального стимулирования труда.

7. Формирование лояльности сотрудника к фирме (предприятию, на котором он трудится) возможно посредством высокой его зависимости от организации, предоставления ему существенных социальных гарантий в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы.

8. Важен психологический климат в коллективе, как та атмосфера, которой пронизаны взаимоотношения участников. Учет социальной и психологической совместимости членов команды позволит сделать его комфортным для работы.

9. Необходимо уделять значительное внимание организации рабочего места сотрудников, удовлетворению их физиологических и эстетических потребностей.

10. Система стимулирования обязательно должна обеспечивать «выращивание» кадров внутри трудового коллектива (внутри команды) [6, 7].

Проводя мероприятия, нацеленные на мотивацию работы персонала, необходимо фиксировать изменения в поведении работников. Персонал будет обучаться необходимому поведению, отношение персонала будет меняться в случае, когда руководство станет принимать конструктивную критику в свой адрес, своевременно вознаграждать работников, на личном примере демонстрировать правильное поведение.

На этапе совершенствования системы мотивации персонала следует внедрять нематериальные методы стимулирования сотрудников. Работников нужно убедить в необходимости повышения продуктивности их труда.

Этап «заслуженного вознаграждения». В компании должна быть разработана система премий и поощрений. Когда сотрудники видят, что их старания поощряются, они начинают качественнее и продуктивнее работать [5].

Многие из представленных методов мотивации персонала не требуют больших затрат и перестройки налаженных бизнес-процессов и в то же время способствуют установлению контакта между руководством и коллективом, улучшают эффективность труда, помогают получить устойчивый экономический результат и сохранить здоровую атмосферу в коллективе [8].

Выводы

Единого правила или лучшего метода мотивации персонала не существует, но все же уместно использовать индивидуальную мотивацию, основанную на формировании психофизиологического сигнала, активизирующего возбуждение отделов мозга и побуждающего человека к удовлетворению своих потребностей. Здесь важна причинно-следственная связь на уровне элементарных поведенческих актов: побуждение к действию – действие, сообщение информации – отношение к ней и так далее. Индивидуальная система мотивации работника предстает собой совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностно-ориентационной составляющей и направляющей ее деятельность. Нередко нематериальные способы вознаграждения помогают достичь желаемого результата намного быстрее, нежели денежные поощрения. Самое правильное решение – это использование комплекса мероприятий, направленных на стимулирование работы персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-образовательный. В 2 т. – М.: Рус. яз., 2000. – 1209 с.
2. Управление персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» – квалификация (степень) «бакалавр» / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 236 с.
3. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 151 с.
4. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
5. Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н. Человеческий фактор: психологические аспекты управления персоналом (в контексте обеспечения экономической безопасности организации). – М.: Финансовый ун-т, 2011. – 131 с.
6. Мозгачева Е.В. Мотивация персонала в организации как важнейшая ступень на пути к достижению успеха. – В кн.: Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: Сб. ст. по мат. XVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 10 (17). – М.: изд. МЦНО, 2014. С. 39 – 45.
7. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
8. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 384 с.

© 2020 г. Л.А. Пьянкова
Поступила 19 ноября 2019 г.