

УДК 658.336

Особенности мотивации персонала на промышленных предприятиях

Канд. экон. наук **Минченко Л.В.**, Lidia2505@mail.ru

Помников И.В. Lidia2505@mail.ru

Университет ИТМО

Институт холода и биотехнологий

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

В статье рассматривается система мотивации персонала на предприятиях промышленности, как сочетание внутренних и внешних элементов воздействия. Кратко изложены основные положения наиболее распространенных содержательных и процессуальных теорий мотивации. Рассмотрены существующие традиционные методы стимулирования работников на предприятиях промышленности, выделены основные их недостатки. Сформулированы отличия современной системы мотивации труда работников от традиционной. Предложены элементы создания системы мотивации персонала на основе сочетания материальных и моральных стимулов. Особое внимание уделено нематериальным методам стимулирования труда. Показано, что подобный подход позволяет повысить заинтересованность работников в высокопроизводительном труде на долгосрочный период.

Ключевые слова: рыночные отношения, мотивация, материальное стимулирование, оптимизация корпоративной структуры.

Features of motivation of the personnel at the industrial enterprises

Minchenko L.V., Pomnikov I.V. Lidia2505@mail.ru

University ITMO

Institute of Refrigeration and Biotechnology

191002, St.Petersburg, Lomonosov str., 9

In article the system of motivation of the personnel at the industry enterprise, as a combination of internal and external elements of influence is considered. Basic provisions of the most widespread substantial and procedural theories of motivation are briefly stated. Existing traditional methods of stimulation of workers at the industry enterprises are considered, their main shortcomings are allocated. Differences of modern system of motivation of work of workers from the traditional are formulated. Elements of creation of system of motivation of the personnel on the basis of a combination of material and moral incentives are offered. The special attention is paid to non-material methods of work incentives. It is shown that such approach allows to increase interest of workers in high-performance work for the long-term period.

Keywords: motivation, material stimulation, optimization of corporate structure

Проблемы повышения трудовой мотивации работников являются важнейшей задачей руководителя любого производства. Без их решения вряд ли возможно реальное улучшение качества выпускаемой продукции, а также повышение эффективности деятельности производства и отрасли в целом на основе рационального использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов[1]. В настоящее время доказано, что деньги не всегда побуждают человека трудиться усерднее (хотя никто и не принижает роль материальной заинтересованности).

Эффективность управления организациями в условиях развития рыночных отношений во многом зависит от состояния и действенности систем мотивации и стимулирования труда их работников. Как следствие, все большее число работодателей понимает возрастающую значимость мотивационной составляющей, без которой ни одно производство не сможет в полном объеме реализовать свой потенциал развития, как в тактическом, так и в стратегическом плане. Особенно, если учесть необходимость ориентации отечественной экономики на реальный сектор и, соответственно, повышения престижа рабочих профессий, а так же усиление конкуренции на рынке в связи с вступлением России во Всемирную торговую организацию[2].

Различные аспекты трудовой мотивации достаточно широко освещены в отечественной, зарубежной, экономической, психологической и социологической литературе. Исследованиям систем управления, мотивации и стимулирования труда посвящены труды и научные разработки отечественных экономистов: А.Г. Аганбегяна, И.А. Баткаевой, Н.А. Волгиной, Ю.Г. Одегова и многих других. Широкую известность приобрели зарубежные теории мотивации А. Маслоу, К. Альфреда, Ф. Герцберга, Р.Хакмана, Г. Олдхема. [3]

Теории мотивации делятся на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации, в основе которых лежит анализ потребностей человека, которые заставляют людей действовать определенным образом. Основной акцент сделан на определение перечня и структуры потребностей людей. Процессуальные теории мотивации, в основе которых в первую очередь лежит изучение когнитивных особенностей восприятия и интерпретации информации и познания людей.

В основе содержательных теорий мотивации лежат работы А.Маслоу, Ф.Герцберга и Д.МакКлелланда.

Основные положения содержательных теорий:

Теория А.Маслоу:

Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность в иерархической структуре. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Д.МакКлелланда

По мнению автора теории существуют три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность). Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Теория Ф.Герцберга

Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.

Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека. Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Процессуальные теории рассматривают не только имеющиеся потребности человека, но и процесс выбора возможного поведения на основе особенностей восприятия им окружающей среды, ожиданий и оценки возможных результатов выбранного поведения.

Наибольшее распространение получили три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.

Согласно теории ожидания, человек рассчитывает на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей. Если по субъективному мнению индивидуума вероятность достижения желаемого результата мала, мотивация к действиям уменьшается.

Теория ожидания рассматривает следующие взаимосвязи: затраты труда - результаты труда, результаты труда - вознаграждение, вознаграждение - удовлетворенность вознаграждением, его субъективная ценность для индивидуума.

Люди надеются, что их усилия приведут к запланированному результату, достигнутый результат - к вознаграждению, и что вознаграждение будет для них ценным и желанным. В противном случае мотивация работников начинает ослабевать. [14]

Выделяют 2 типа вознаграждения: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения). Внутреннее вознаграждение дает сама работа.

Внешнее вознаграждение (зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса, престиж, социальное признание). Внешнее вознаграждение дает организация, в которой трудится человек.

Оптимальное соотношение внутренних и внешних вознаграждений определяется потребностями людей. Несмотря на низкую зарплату, например, технического персонала, их трудовая мотивация не должна сводиться только к материальному вознаграждению.

В соответствии с теорией ожидания мотивация трудовой деятельности будет ослабевать, если люди чувствуют что: нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами; отсутствует связь между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением; достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий этих результатов не достичь; субъективная ценность предполагаемого вознаграждения не слишком велика и не удовлетворяет актуальные потребности работника.

Модель Портера-Лоулера включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. В соответствии с ней результаты труда зависят от трех переменных: затраченных усилий; способностей человека; оценки им своей роли в процессе труда.

Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативный труд и чувство выполненной работы ведут к ощущению удовлетворения. Ранее считалось, что удовлетворение работой определяет высокие результаты труда. Однако практика показала, что высокая результативность является причиной удовлетворения, а не следствием его. Довольные работники далеко не всегда трудятся лучше.

Однако, несмотря на значительные разработки в данном направлении, еще недостаточно исследований по проблемам формирования и развития корпоративных систем мотивации труда рабочих производства - применительно к особенностям различных отраслей народного хозяйства.

На сегодняшний день в области социально-трудовых отношений изменения происходят достаточно остро. Управлению процессами консолидации трудовой деятельности персонала, обеспечению интересов и целей отдельных работников и предприятия в целом, формированию образцов нового организационного поведения, построению эффективных систем мотивации и стимулирования персонала не уделяется должного внимания. Острота проблемы повышения мотивации наиболее ощутима в сфере деятельности рабочих, имеющих непосредственное отношение к созданию конечного продукта, из которого в дальнейшем и формируется доход предприятия. Между тем, формирование и развитие эффективной мотивационной системы на предприятии позволило бы в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, гармонизировать отношения в системах «работник – работодатель» и «работник – работник», реально повысить уровень самоорганизации и самоуправления и, следовательно, производительность и качество труда[2].

Мотивация трудовой деятельности представляет собой процесс удовлетворения потребностей и ожиданий работников от выбранной деятельности в рамках данного производства на основе применяемого на нем комплекса мер стимулирования, направленных на повышение эффективности их труда. Формирование мотива труда происходит лишь в том случае, если в распоряжении руководителя предприятия имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, что приносит ему большее удовлетворение[8].

Традиционными методами воздействия на подчиненных являются – принуждение и вознаграждение. Конечной целью их применения является изменение имеющихся или формирование новых установок человека и изменение трудового поведения работников. Получаемое вознаграждение влияет на будущее трудовое поведение человека. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением своих потребностей и избегать такого, которое в их сознании связано с их недостаточным удовлетворением. Если определенные действия получают позитивное подкрепление, они повторяются и закрепляются. И наоборот, люди прекращают делать то, что не приносит какой-либо ценной для них отдачи (нет позитивного подкрепления) или имеет негативные последствия[15].

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с содержанием деятельности и личной заинтересованностью в ее результатах, с осознанием значимости выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать свои знания, умения, опыт, развить способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием таких факторов, как условия оплаты труда, социальные гарантии, перспектива карьерного роста, поощрение (наказание) руководителем и прочее. Внешняя мотивация более действенна, но не всегда длительна. При нынешней экономической ситуации в нашей стране достаточно трудно добиваться от работников максимальной самоотдачи благодаря одним только

материальным стимулам. Необходимо формирование оптимальной среды трудовой деятельности и соответствующего морально-психологического климата, включая стимулирование труда[4].

Стимулирование является одним из методов мотивации труда и представляет собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения результативной деятельности работников. Процессы мотивации и стимулирования могут не совпадать друг с другом. Например, снижение пагубного влияния вредных условий труда на производстве путем внедрения мероприятий охраны труда, к которым относится повышение освещенности, вентиляции, отопления – это мотивационный процесс. А выплата работнику надбавки к окладу за вредность труда это мероприятие, относящееся к стимулированию труда. Тем не менее, можно увеличить заработную плату, ввести дополнительные льготы, улучшить условия труда, повысив тем самым степень удовлетворенности работой, и не получить при этом соответствующей трудовой отдачи[19].

Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника, для получения им высокой степени удовлетворения от выполняемой работы, поскольку нельзя забывать, что удовлетворенность работой сама по себе в той или иной степени является мотивирующим фактором эффективной трудовой деятельности. В этой связи, большее внимание следует уделять и нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот, улучшая условия труда[3].

Теоретические изыскания многих ученых доказали, что человек работает не только ради денег и что для большинства людей понятие «вознаграждение за труд» гораздо шире: в него входят не только справедливая и своевременно выплачиваемая заработная плата, но и качественная организация всех этапов работы, достижение высоких результатов. Нематериальные методы мотивации повышают лояльность работников не менее, а иногда и более существенно, чем материальные[7].

Самой мощной мотивацией, ориентирующей сотрудника на достижение как можно более высокого результата, является внутренняя (особенно если она не дисгармонирует с внешними мотивационными факторами). Внутренне мотивированный человек изначально стремится к максимальной реализации своего потенциала, а потому постоянно повышает профессионализм, совершенствует знания, обогащает свой опыт. Но и внешняя мотивация способствует стремлению сотрудников соответствовать эталонам профессионализма. Подарки от руководства, вручаемые в торжественной обстановке, грамоты, призы, возможность обучения за счет предприятия — все эти и другие формы признания значимости сотрудника для предприятия, высокая оценка его трудового вклада зачастую являются более сильным стимулом, чем деньги. Принятие работниками общих целей (производственных, созидательных, творческих) существенно влияет на общий командный дух коллектива, сплачивает людей, мотивирует к труду именно в этой организации. Очень важно учитывать присущее каждому человеку стремление к более высокому социальному статусу, желание завоевать авторитет среди других людей. Корпоративный кодекс должен быть направлен, прежде всего, на то, чтобы каждый сотрудник осознал свою причастность к работе предприятия, был лично заинтересован в высоких результатах ее деятельности. Элементы корпоративной культуры (например, использование логотипа организации в оформлении памятных значков, канцелярских принадлежностей, сувениров и т. п.) также могут быть действенным стимулом

внешней мотивации. Кроме того, как показывает опыт, «соревновательные» вымпелы и переходящие знамена вполне эффективны и в условиях капиталистической экономики. Принимая во внимание эти факторы, можно значительно повысить производительность труда персонала[20].

И как бы странно это не звучало, в некоторых случаях для эффективной мотивации работника требуется менее всего денежных вложений и более того, достаточно публичных признаний его достижений[6].

Специалисты в области психологии утверждают, что если вы хотите изменить трудовое поведение людей, то чем сильнее вы их принуждаете или поощряете, тем больше у вас шансов получить желаемый результат. Однако, если ваша конечная цель в том, чтобы у людей изменилась установка по отношению к труду, то чем меньше стимулов вам потребуется для мотивации работника, тем лучше. Чем слабее побудительные факторы, тем сильнее изменится личная установка в сторону соответствия поведению, на которое человек согласился под влиянием этих факторов. Человек начинает думать, что решение он принял сам. Поэтому стимул должен быть достаточно сильным, чтобы оказать влияние на поведение, и довольно слабым, чтобы работники считали, что они свободны в выборе своего поведения. Кроме того, крайне важно нормативное социальное влияние, направленное на принятие преобладающих норм, убеждений, идей и правил поведения в обществе или отдельной социальной группе. Неприятие общепринятых норм работником, включая правила трудового поведения, как правило, ведет к его социальному неодобрению и холодности со стороны окружающих. Между тем, социальное одобрение относится к базовым потребностям человека, поскольку люди испытывают потребность сравнивать собственные оценки с другими и получать подтверждение со стороны окружающих, что они правильны[1].

Таким образом, в век тотального научно-технического прогресса, необходимо определить установки и потребности людей в порядке их значимости и обеспечить возможность их удовлетворения в процессе трудовой деятельности. При этом следует учитывать, что истинные мотивы поведения человека достаточно сложны и не всегда доступны для понимания, в том числе и для самого индивидуума. В этой связи, в отличие от традиционной, современная система мотивации должна иметь ряд отличий:

1. быть более индивидуализированной и гибкой;
2. иметь более тонкие инструменты;
3. в большей степени учитывать динамику развития, как самого профессионала на предприятия, так и отрасли, в которой осуществляется его трудовая деятельность;
4. быть более многоаспектной;
5. предполагать обеспечение постоянного взаимодействия системы «работник – работодатель», «работник – работник»;
6. осуществлять использование контролирующих и коррекционных процедур.

Список литературы:

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика/ 2-е изд., доп. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 С. 144-148
2. Филимонова О.В. «Хей-метод»: инновационные подходы к мотивации трудовой деятельности//Материалы восьмой научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. М.:МПСИ. 2010 С. 38-44
3. Аверин А.Н. Управление персоналом/ учеб. пособие. - М.: 2010. С. 64-67
4. Вукович Г.Г. Совершенствование модели управления процессом экономической диагностики // Экономика устойчивого развития. № 9.- 2012 С. 53-57
5. Нагирова А. Социально-экономическая эффективность стимулирования репродуктивного труда на уровне предприятия: методика и результаты анализа// Журнал Человек и труд, № 1.-2012 С. 62-63
6. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах.- М.: СИНТЕГ, 2003 С. 303-306
7. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сб. практ. инструментов. - М., 2011. С. 24-26
8. Татарников М. А. Трудовая мотивация работников/ Журнал Глав врач №5.- 2007 С. 17-21
9. Тихомиров О.К. Исследование структурирующей функции мотива // Психологический журнал. - М.: №2.-1989 С12-15
10. Филимонова О.В. «Хей-метод»: инновационные подходы к мотивации трудовой деятельности//Материалы восьмой научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. - М.:МПСИ.2010
11. Якуба В.. Этика корпоративной культуры – это не догма, а руководство к действию// Журнал Кадры предприятия № 16.-2012 С. 13-16
12. Лукичева Л.И. Управление персоналом - Издательство: Омега - Л, 2011
13. Стрелкова Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 С.66-71
14. Минченко Л.В., Помников И.В. Аспекты мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности// Электронный Научный Журнал «Экономика и экологический менеджмент», выпуск № 1(12), март 2013г http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/7037/aspekty_motivacii_personala_na_predpriyatiyah_pischevoy_promyshlennosti.htm С. 35
15. Покрашинская Н.В. Государственное воздействие на развитие пищевой промышленности в регионе// Электронный Научный Журнал «Экономика и экологический менеджмент», выпуск № 1(12), март 2013г. http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/7057/gosudarstvennoe_vozdeystvie_na_razvitie_pischevoy_promyshlennosti_v_regione.htm С.39
16. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Норма. 2003 С 124-128
17. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008
18. Андреева А.Ю., Горобец Е.Ю., Кузнецов С.А. Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала// Сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции Актуальные

направления научных исследований XXI века: теория и практика Вып. 2 Воронеж.: ВГЛА, 2013 С. 203 - 206

19. Минченко Л.В. Мотивация персонала в современных условиях. Россия в ВТО: перспективы, задачи, проблемы. Сборник научных статей, вып. 13 /Под общей редакцией проф. В.В. Тумалева. – СПб.: НОУ ВПО «Институт бизнеса и права» С 249 - 250

20. Минченко Л.В. Проблемы рынка труда рабочих кадров// Электронный Научный Журнал «Экономика и экологический менеджмент», выпуск № 1(12), март 2013г

http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/7035/problemy_rynka_truda_rabochih_kadrov.htm.

С. 34