DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-12.24>

ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА И ПРИМЕНЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
PROBLEMS OF ANALYSIS AND USE OF ORGANIZATION'S STAFF MOTIVATION

Журкина Т.А.*, кандидат экономических наук

Zhurkina T.A., Candidate of Economic Sciences

**Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I,
Воронеж, Россия**

Voronezh State Agricultural University named after Peter the Great, Voronezh, Russia

Шевалдова Т.В., старший преподаватель

Shevaldova T.V., Senior Lecturer

Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия

имени П.А. Столыпина, Ульяновск, Россия

Ulyanovsk State Agricultural Academy named after P.A. Stolypin, Ulyanovsk, Russia

*E-mail: zhutat@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена вопросам комплексного использования мотивации для обеспечения эффективной трудовой деятельности персонала предприятия. Деление мотивации на внутреннюю и внешнюю позволяет детализировать процесс управления трудовыми ресурсами, определяя конкретный стимул, создающий основу роста производительности труда. Специалистами подмечено, что сильная мотивация способна сгладить и завуалировать пробелы в специальных знаниях и профессиональных умениях. В системе мотивации любого предприятия должно присутствовать не только материальное, но и моральное поощрение, но и штрафные санкции. Причем подход к мотивации работника должен быть индивидуальным и дифференцированным.

ABSTRACT

The article addresses the matters of integrated use of motivation to provide for effective labour of a company's staff. The division of motivation to internal and external allows to refine human resource management process by defining a specific stimulus, which creates the basis of productivity growth. Specialists noticed that the strong motivation is able to smooth and disguise the gaps in expertise and professional skills. The motivation system of any enterprise must be present not only material but also moral encouragement, and penalties. Moreover, the approach to motivation of the employee must be individual and differentiated.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мотивация, стимулирование, манипулирование, анализ мотивации, потребности, трудовые ресурсы.

KEY WORDS

Motivation, stimulation, manipulation, motivation analysis, needs, manpower.

В современных условиях назрела необходимость пересмотра факторов эффективности деятельности, которые напрямую зависят от эффективности управления производственными процессами. При этом первостепенное значение имеет эффективное использование трудовых ресурсов, что является залогом максимальной отдачи всех других видов ресурсов, что и определяет первостепенность значимости аспекта управления персоналом в производственном процессе. При этом требуется комплексное использование различных инструментов эффективного управления. Одним из них является мотивация труда, причем, следует отметить, что

важно обеспечить системный подход в методике ее анализа и оценки, а также исключить возможность интерпретации полученных результатов.

Постановка проблемы. Поведение работника в производственном процессе и отношение его к труду всегда мотивируется. Мотивация труда – это активизация движущих сил, побуждающая его посредством трудовой деятельности удовлетворять свои потребности. Она побуждает человека к совершению тех действий, которые в конечном итоге могли бы обеспечить успешное решение стоящих перед обществом конкретных экономических задач.

Мотивация к труду представляет собой исторически закономерное социально-экономическое и нравственно-психологическое явление и характеризуется комплексом экономических, организационных, социологических и психологических условий. Формирование необходимых предприятию мотивов и стимулов эффективного труда предполагает пересмотр или уточнение существующих до настоящего времени принципов и подходов к построению системы стимулирования. Они должны быть направлены на превращение наемного работника в заинтересованного товаропроизводителя, собственника произведенной продукции и используемых при этом ресурсов.

Рисунок 1 – Схема возникновения мотива и действия

Мотивация создает побуждение к активным действиям, направленным на достижение цели, решение задачи, удовлетворение потребности или получение вознаграждения (рис. 1). Чтобы человеку удовлетворить свою потребность в уважении и получить определенный статус ему приходится взаимодействовать с большим количеством людей, так как они должны иметь широкое поле своей трудовой деятельности. Мотивация к труду должна рассматриваться как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов трудового поведения людей. При этом базовые потребности удовлетворяются посредством получения оплаты труда.

Потребность в признании заслуг работника на уровне предприятия обеспечивается продвижением по службе, служебным статусом и разнообразными привилегиями от руководства предприятия.

Самовыражение является наивысшей потребностью работника, которая достигается при наличии реализации потенциала работника, его стремлении к профессиональному росту на основе оптимального использования своих возможностей. В настоящее время внутренняя мотивация каждого работника, его самосовершенствование и признание ценности его личности и его трудовых успехов в значительной степени становится одним из факторов повышения производительности труда, и, в конечном счете, роста конкурентоспособности предприятия.

Обсуждение результатов исследования. Можно утверждать, что любые стимулы будут способны мотивировать работника к достижению и даже превышению заданных результатов, только если будут соблюдаться три условия:

1. Благо, предлагаемое в качестве стимула, невозможно получить способом, отличным от эффективной и интенсивной трудовой деятельности (по крайней мере, из того же источника). Это значит, что если определенные блага распределяются как в виде вознаграждения за какой-либо результат труда, так и по каким-то еще критериям, пусть даже вполне благородным, то данные блага будут стимулом к попытке соответствовать этим критериям, а не к труду.

2. Указанное благо должно иметь существенную ценность в глазах работника. Система ценностей каждой личности уникальна, несмотря на то, что значительная ее часть формируется под влиянием факторов окружающей историко-культурной и бытовой среды, а значит, совпадает для большинства в коллективе. Из этого следует, что чем оригинальнее предлагаемый стимул, тем с большей осторожностью его следует применять. В идеале, желательно знать потребности и запросы каждого конкретного стимулируемого сотрудника, однако в условиях крупного предприятия это практически не осуществимо, и приходится ориентироваться на некий «коллективный портрет», на установки корпоративной культуры.

3. Получение блага должно быть не простым (чтобы избежать перерасхода средств на стимулирование результатов, малозначительных для компании), но и не чрезвычайно сложным, т.к. это может убедить сотрудников, не слишком уверенных в собственных силах, в том, что «это не для них» (рис. 2).

Рисунок 2 – Схема превращения блага в стимул к трудовой деятельности

Следует четко разграничивать понятие «мотивация», «стимуляция» и «манипуляция». Мотивация – то, что побуждает нас к действию. Причем она бывает материальной (через зарплату и вознаграждение) и нематериальной (похвала и грамота). Стимуляция – внешнее воздействие на человека с целью получения от него желаемого результата. Стимул дает нужный ожидаемый эффект, если совпадает с мотивацией работника.

Манипуляция – навязывание правил игры, причем это не выгодно одной стороне, идет во вред ее интересам. Манипулятор (чаще всего руководитель) использует другого в своих интересах. Причем учеными подмечено, что в манипуляции важна сиюминутная выгода, а не перспективные отношения.

Следовательно, мотивация отличается от стимуляции своим внутренним характером, а от манипуляции – взаимным удовлетворением потребностей (интересов) работником и работодателем.

Трудовая мотивация выступает также как отражение внутреннего свойства субъекта деятельности, как его способности и готовность к труду, совершенствованию определенного действия. Факторы мотивации труда складываются под влиянием социальной позиции работника. К ним относятся потребности, ожидания, стимулы ценностные установки, внешние условия. В производственном процессе важно вести учет человеческого фактора, то есть использовать возможности человека, создание оптимальных условий для его активного труда в интересах общества и государства.

С целью сокращения разрыва интересов работника, целого коллектива и общества необходимо четко видеть цель и смысл жизни, а для этого требуется создание условий самореализации в трудовом процессе. При этом, без сомнения, повысится уровень сознательности и нравственности и, как следствие, трудолюбие и отношение к труду.

Неотъемлемыми элементами самореализации работника является:

- определенный объем специальных и экономических знаний;
- представление о целях и результатах труда, основанных на потребностях и мотивах работника;
- способность совершенствовать средства производства с целью механизации и автоматизации производственного процесса;
- трудовой опыт, то есть практические и теоретические знания об особенностях производственного процесса, орудиях производства и технологических процессах.

Самореализация формируется на основе личностных качеств работника. Влияние этих качеств реализуется на основе использования разнообразных знаний, навыков и умений через потребности и интересы, которые фокусируются в факторы мотивации.

Следует рассматривать внутреннюю и внешнюю мотивацию. К внутренней мотивации относятся факторы, способствующие эффективному использованию трудовых ресурсов (физиологические, психологические, ситуационные). А к внешней мотивации – технические, технологические, структурно-организационные и социально-экономические.

Одним из основных способов повышения эффективности трудовой деятельности является построение эффективной системы мотивации и оплаты труда, основанной на комплексной оценке трудового вклада каждого работника в процесс производства. В такой оценке основным звеном должна стать оценка мотивационной среды, которая может отличаться у разных категорий персонала, так как у них разные ценности. Мы считаем, что ее возможно определить на основе анкетного опроса, позволяющего проранжировать мотивационные и поддерживающие факторы по степени их значимости для различных категорий работников.

При условии получения отрицательного результата при анкетировании работников руководству предприятия необходимо использовать максимальную возможность для модернизации системы стимулирования и создания эффективного мотивационного механизма.

Основные задачи при анализе мотивации труда следующие: исследование состояния системы мотивации; оценка эффективности стимулирования работников предприятия; разработка и внедрение системы мер по решению проблемы и повышению мотивации персонала; оценка и анализ оптимальности принимаемых управленческих решений; контроль за внедрением и осуществлением предложенных мероприятий.

Главным принципом анализа системы мотивации труда является максимальная объективность, то есть результаты анализа должны давать полное представление о справедливости и оптимальности существующей на предприятии системы мотивации. В ходе анализа центральное место принадлежит моменту, который отражает на сколько система мотивации (сама или ее отдельные элементы) способны повлиять на результаты труда отдельного работника.

Основной ценностью предложенной методики оценки и анализа мотивации труда состоит в том, что определение уровня мотивации труда на отдельном предприятии выявит конкретные направления ее совершенствования с целью роста производительности труда, и, как следствие, эффективности производства. Таким образом, только комплексный подход к оценке мотивации труда работников может стать действенным инструментом в управлении персоналом и повышении эффективности использования его трудового потенциала, а также достижении стратегических целей предприятия и отдельных работников.

Российскими учеными доказано, что каждые 3-4 года в организации наступает мотивационный вакуум, а у отдельных работников – профессиональный вакуум. Это часто выражается в немотивированном поведении, при этом резко увеличивается текучесть кадров, у работников появляются попытки пойти поучиться или поменять профиль работы.

В зависимости от преобладающих внешних и внутренних мотивов у каждого конкретного работника разные действия подталкивают его к поступку («трудовому подвигу»). Для одного необходим новый телефон, для другого – новый компьютер, для третьего ежемесячная премия.

Каждый из этих мотивов может быть осознанным и неосознанным самим человеком. Здесь важным звеном становится осознание человеком своих мотивов, в то же время понимание этих мотивов специалистом отдела кадров и руководителем предприятия. На этом и строится грамотная система управления персоналом.

Наш социальный опрос показал, что 21 % опрошенных работать не будут, если у них есть деньги. 29 % - будут работать хорошо, если работа хорошая. 30 % - будут работать, чтоб избежать скуки и одиночества. 8 % - будут работать, если работа приносит радость, даже если у них есть денежные средства. При этом ранг движущих мотивов профессиональной деятельности имеет вид: слава (46%), удовлетворенность содержанием работы (34 %), деньги (13%).

Поэтому на наш взгляд соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основным элементом в объединении интересов работника, руководителя и собственника предприятия. Хотя в последнее время не редко встречаются сотрудники, которые пришли на предприятие с четкой установкой максимального потребления благ и карьерных возможностей, предоставляемых организацией. При этом большую часть рабочего времени эти сотрудники тратят на «закулисные игры» и «выбивание» себе лучших условий за счет результатов работы других менее корыстных работников. Поэтому рекомендуется использовать карту личных мотивов сотрудника, это позволит сделать прозрачными для руководства причины поступков каждого сотрудника и сгладить отрицательное влияние «партизанских действий», направленных против компании.

Специалистами подмечено, что сильная мотивация сотрудников способна сгладить и завуалировать пробелы в специальных знаниях и профессиональных умениях. И, наоборот, если у человека отсутствует желание работать, то никакие его профессиональные знания и навыки не могут достичь оптимального производственного результата.

Несмотря на это, открытым остается ряд вопросов: почему некоторые изначально мотивированные работники быстро теряют интерес к работе и рассматривают возможность увольнения; почему они трудятся не в полную меру сил, хотя есть условия для их эффективной работы; как предотвратить уход ценного сотрудника?

На наш взгляд это можно объяснить тем фактом, что человек избегает неприятных моментов в работе и хочет заниматься тем, что ему нравится, так как он проводит одну треть своей осознанной жизни на рабочем месте. Если морально тяжело на работе, то не о каких «трудовых подвигах» не может быть и речи. Следовательно, сотрудник рано или поздно начинает искать себе новое место работы и уходит, если климат в коллективе не налаживается. Таким образом, удовлетворенности в работе должно быть больше по сравнению с неприятными обременительными возможностями. Руководитель при этом должен вызывать и поддерживать в работнике желание трудиться, то есть поддерживать его мотивацию.

Общеизвестно, что лояльность сотрудника появляется в ответ на понимание его потребностей со стороны руководства. Таким образом, эффективность системы мотивации персонала будет максимальной при условии наличия достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях каждого работника и при этом создании для них условий труда, необходимых для достижения их личных целей.

Следует отметить, что многими исследователями доказан низкий эффект денежного вознаграждения работников. Срок его действия часто не превышает двух недель. За этот период работник привыкает к своему доходу и при этом потребности его растут гораздо быстрее. Денежное вознаграждение в форме процента или бонуса действует в течение девяти недель (двух месяцев).

В систему мотивации персонала обязательно необходимо включать меры наказаний персонала штрафными санкциями за невыполнение заданий в установленный срок. С целью усиления мотивации сотрудников предлагаются следующие мероприятия.

1. Исследуйте существующую систему мотивации.
2. Заставьте людей зарабатывать, запустив потребление. Этому будет способствовать ремонт в офисе и даже дресс-код.
3. Будьте готовы к вложениям. Это необходимо, так как вы заботитесь о людях ради процветания своего бизнеса.
4. Имейте в виду, что система мотивации должна быть гибкой для каждого сотрудника.
5. Вознаграждение работников не должно приниматься в расчет при разработке системы мотивации. Работники особенно в городах часто страдают синдромом хронической усталости и просто нуждаются в организации мест отдыха и других видах заботы о здоровье.
6. На основе опроса работников разрабатывайте и внедряйте максимально ранжированный социальный пакет.
7. Внимательно и аккуратно подходите к системе штрафов, так как это очень негативно воспринимается работником.

Выводы. Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует мотивационную структуру, являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающуюся целенаправленному формированию, например в процессе воспитания. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями.

Важно учитывать как особенности группового психологического портрета сотрудников фирмы, так и их индивидуальные особенности (по возможности) при формировании системы мотивации и стимулирования. Теоретические концепции должны корректироваться с учетом данных исследований работников, передового опыта, результатов ранее примененных факторов воздействия. Затраты сил и средств на эту работу окупятся, так как только мотивированные сотрудники будут эффективно трудиться для достижения целей своей компании.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Кремер К.И. Конкурентное формирование цены труда в разрезе компетентностного подхода / К.И. Кремер, Т.В. Сабетова // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия. 2016. № 2. С. 160-165.
2. Панина Е.Б. Проблемы формирования трудового потенциала села с учетом демографической ситуации / Е.Б. Панина, А.З. Корчагина // В сборнике: Социально-экономические проблемы инновационного развития V Международная научно-практическая конференция преподавателей, научных работников и специалистов. - 2014. С. 259-263.
3. Панина Е.Б. Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов сельскохозяйственных предприятий / Е.Б. Панина, С.И. Панин // Финансовый вестник. 2010. № 2. С. 85-89.
4. Сабетова Т.В. Особенности рынка труда как специфического ресурсного рынка / Т.В. Сабетова // Социально-экономическое обеспечение развития хозяйственных формирований Воронеж, 2016. С. 20-24.
5. Сабетова Т.В. Развитие компетенций в системе вознаграждения за труд / Т.В. Сабетова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. № 1 (67). С. 282-287.
6. Сучкова Е.Е. Мотивация как основное условие целевого менеджмента в управлении персоналом организации / Сучкова Е.Е. // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2015. №6 (47). С. 165-167.
7. Соловьева Т.Н. Человеческий капитал как решающий фактор модернизации агропромышленной экономики / Соловьева Т.Н., Сафронов В.В. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. №1. С. 2-5.
8. Сафронов В.В. Человеческий капитал как методологическая база кадровой политики в аграрной экономике / Сафронов В.В. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2008. Т. 5. №5. С. 3-7.
9. Сафронов В.В. Образ жизни как условие и фактор воспроизводства человеческого капитала / Сафронов В.В., Овсянников Е.В. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2008. Т. 3. №3. С. 43-47.
10. Кретова Н.Н. К вопросу о формировании и оценки систем лояльности покупателей / Н.Н. Кретова // Экономинфо. 2012. № 17. С. 23-25.
11. Пономаренко М.В. Пути повышения уровня жизни, занятости и доходов сельского населения / М.В. Пономаренко, Н.В. Кораблин // Актуальные проблемы социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа сб. науч.тр. конф. Ставрополь, 2012. С. 34-41.
12. Кусакина О.Н. Состояние социально-экономической эффективности функционирования интегрированных предпринимательских структур / О.Н. Кусакина, Е.В. Скиперская // Сборник научных трудов Sworld. 2013. Т. 31. № 1. С. 44-51.
13. Токарева Г. В. Качество трудовых ресурсов: региональный аспект: монография / Г.В. Токарева, И.И. Рязанцев. - Ставрополь: Изд-во «АГРУС», 2006. - 140 с.
14. Современные тенденции и пути улучшения формирования и использования кадрового потенциала сельскохозяйственных организаций / Соловьева Т.Н., Сафронов В.В., Терехов В.П. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. №8. С. 3-5.
15. Основные вызовы глобализации мировой экономики на уровне региональных систем хозяйствования / Соловьева Т.Н., Сафронов В.В., Терехов В.П. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. №4. С. 7-10.
16. Повышение занятости населения как приоритетное направление социально-экономической и институциональной политики современного общества / Соловьева Т.Н., Сафронов В.В. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. №3. С. 2-3.