

А. Д. МАТРОСОВ, Д. В. БОЛЬШАКОВ

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассматриваются такие категории в управлении персоналом, как «мотивация» и «стимулирование трудовой деятельности», раскрывается роль стимулирования мотивации работников в функционировании эффективной системы управления персоналом, вносятся авторские предложения и рекомендации по совершенствованию данных процессов. Приведены понятия, основные концепции, обосновывается цель деятельности по мотивации и стимулированию, роль руководителя в управлении мотивацией и стимулированием.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, работник, руководитель, цели мотивации и стимулирования, мотивирующие факторы.

Введение. Кадровая политика предприятия зависит от множества факторов, на практике не всегда получается грамотно построить систему управления кадрами. [1] Любая организация заинтересована в повышении эффективности деятельности своих сотрудников. Особую роль в данном вопросе играют кадровые службы, исследованию которых на сегодняшний день посвящено значительное количество публикаций. [2]

Постановка проблемы. На сегодняшний день мотивация сотрудников играет важнейшую роль в системе управления персоналом, так как она является непосредственной причиной их поведения. В настоящее время система управления персоналом не может быть эффективной, если она не будет включать в себя стимулирование работников работать производительно и качественно.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам мотивации и стимулирования персонала в экономической литературе уделяется достаточно много внимания. Среди отечественных и зарубежных авторов, проблематика работ касающихся данных вопросов, следует отметить Василенко В.А., Гринева А.В., Кокурин Д.И., Косолапову А.В., Краснокутске Н.В., Ильяшенко С.Н., Поршнева А.Г., Румянцеву З.П., Саломатин Н.А., Трифилову А.А., Шахмарова Е.Д., Шматко В.Г. и других. Однако, дальнейшего исследования требует комплекс вопросов, связанных эффективным управлением персонала с помощью мотивации и стимулирования.

Цель исследования. Целью статьи является дать возможность руководителям организаций, а также менеджерам среднего и высшего звена разобраться в основополагающих современных методах управления персоналом - мотивации и стимулировании, необходимых для эффективной работы сотрудников на благо организации

Изложение основного материала исследования. «Мотивация» и «стимулирование» два близких понятия, однако, если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «мотив» используется более широко и охватывает все стороны поведения работника.

В деятельности предприятия стимулирование играет огромную роль, так оно направлено на

мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Прибыль предприятия (организации) не используется только для нужд работодателя, а идет на выплату налогов в государственный и местный бюджеты, а также на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда работников играет важную роль для развития предприятия и экономики страны в целом.

Прежде чем вести разговор об управлении мотивацией и стимулированием персонала, нужно определить цели этих процессов. Здесь мы сталкиваемся интересом сторон - работодателя и работника. Для работодателя целью управления мотивацией и стимулированием работников является экономическая эффективность организации, достижения определенных результатов, в основном финансовых. Для работников целью мотивации и стимулирования служит достижения определенных социальных и значимых для него благ.

Экономическая эффективность организации определяется количеством и качеством труда, которое работники организации согласятся предоставить или затратить, что возможно при наличии социальных благ, а значит, определенного уровня социальной эффективности. Добиться социальной эффективности можно тогда, когда организация находится в устойчивом экономическом положении и получает прибыль, позволяющую им решать социальные задачи, удовлетворять интересы и ожидания работников.

Таким образом, управление мотивацией и стимулированием персонала является одной из составляющих эффективного управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.

В настоящее время недооцениваются кадровые вопросы. Нужно учесть, что выходу из кризиса будут способствовать специалисты высшей квалификации. Их главная задача состоит не только в совершенствовании управления человеческими ресурсами, но и в разработке новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате,

распределению социальных благ, а также планированию карьеры работников.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на предприятиях позволяют привлекать в большей степени новых высококвалифицированных специалистов, способных управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда работника.

Личные, коллективные и общественные интересы имеют противоположную направленность. Решение проблемы возможно посредством стимула, который учитывает точки соприкосновения различных интересов. Например, вознаграждение за труд, отражающее личный интерес работника, происходит при достижении определенного результата, нужного работодателю, отражающего коллективный и общественный интерес.

Из иерархической теории Маслоу можно выделить следующее: существует главная закономерность, единая для всех людей, которая побуждает от фундаментальных физиологических потребностей постепенно подниматься по иерархическим ступеням к необходимости самореализации – высшей духовной потребности человека. Маслоу [3 С.235] выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

- основные физиологические потребности: пища, отдых, жилище. Одним из главных средств удовлетворения их являются деньги, высокий заработок. Таким образом, материальные стимулы, зарплата, социальные блага – это средства удовлетворения основных физиологических потребностей;
- потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, в пенсионном обеспечении);
- потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей);
- потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятий, социального престижа, желание видеть уважение окружающих, иметь высокий социальный статус);
- потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности).

Следуя вышеприведенной теории, удовлетворение материальных потребностей было и остается на первом месте. Поэтому именно вопросам материального стимулирования хотелось бы уделить чуть больше внимания, чем остальным.

Многие менеджеры, руководители сходятся во мнении, что заработная плата не должна быть строго фиксированной, а может складываться из

нескольких частей. Как пример расчета заработной платы сотрудников: минимальная ставка + выплаты за стаж + надбавка за навыки и различные квалификационные доплаты (это базовая заработная плата), далее могут идти различные стимулирующие надбавки (премии по итогам работы).

Такая система уводит от «уравниловки» и позволяет выявить и заинтересовать наиболее квалифицированных, знающих, сотрудников, способных обеспечить наивысший результат. Это наиболее актуально, если вспомнить о принципе Парето – 80% результата достигается 20% затрат. Этот же принцип применим и в оценке производительности персонала. Нужно всегда помнить, что качество превышает количество.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы.

Немаловажным фактором для сотрудников является наличие у организации так называемого соцпакета. Частично это предусмотрено законодательством и организация должна иметь обязательный соцпакет, каждая организация может вводить на свое усмотрение дополнительные льготы как пример - обеспечение сотрудников медицинским обслуживанием, доплату в пенсионный фонд, различные страховки жизни и здоровья сотрудников, организацию детского отдыха, повышения квалификации за счет организации. Во многих организациях присутствуют компенсационные пакеты – оплата проездных, бензина или ремонт авто, оплата услуг связи.

Мотивирующие факторы специфичны для каждой организации. Успех кадровой политики заключается в индивидуальном подходе к коллективу в целом и каждому его члену в отдельности. Таким образом, можно составить определенный перечень основных требований, практическая реализация которого позволяет наряду с мотивационными факторами максимально заинтересовать работника в высокопроизводительном труде. Ниже приводится список таких требований, которых должен придерживаться каждый руководитель:

1. Увязывать вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом;
2. Выражать публично и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории;
3. Специальные индивидуальные вознаграждения - специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент;
4. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей;

5. Поощрения в виде грамот, писем, наград и благодарностей;
6. Обеспечение досуга — награждение туристическими поездками, путевками в дома отдыха и т. д.;
7. Оплачиваемые отгулы, дополнительные дни к отпуску, ценные подарки.

Немаловажными мотивирующими факторами является социальная политика организации - это общефирменные мероприятия, праздники, например посвященные выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки, оплачиваемые централизованные обеды, вечеринки. Преимущества подобных мероприятий заключаются в обеспечении хорошего отдыха сотрудников компании, устранении накопившейся у сотрудников усталости. Кроме полезного для компании и приятного для работников отдыха, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих корпоративных мероприятиях, возможно сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры. Исследования показывают, что место проведения праздника большой роли не играет, успешность будет зависеть в основном от программы праздника, от умения его организовать и провести, от созданной атмосферы.

Если руководители будут придерживаться таких предписаний, то это не только повысит действенность мотивационных факторов, но и значительно сократит конфликт интересов, которые находят место в любой мотивационной модели управления. Отсюда можно сделать вывод, что в любой структуре управления объективно существуют различные интересы предприятия и его работников, но не все интересы различны и противоположны. В большинстве случаев, как правило, удастся найти пути к соглашению.

На сегодняшний день эффективные стратегии развития мотивации и стимулирования на практике являются одними из самых востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых. Главные причины этого заключаются в следующем:

- практическое отсутствие на предприятиях специалистов, владеющих оценочными методиками, которые позволяют периодически получать (в режиме мониторинга) информацию в области мотивации и стимулирования персонала.
- нехватка специалистов, имеющих опыт разработки подобных стратегий. Если обращаться за помощью извне, то далеко не каждая консалтинговая компания в настоящее время имеет консультантов, компетентных в данной области.
- крайне малое количество оценочных методик открытого характера, позволяющих получать необходимую информацию в области мотивации и стимулирования персонала [4, С. 227].

Одним из целесообразных предложений по совершенствованию систем мотивации является создание путем организационных изменений на предприятиях, организациях и учреждениях специальных отделов (групп) мотивации персонала. Разумеется, что такие отделы – не новшество, и они уже успешно функционируют на ряде российских предприятий. Однако, процент таких предприятий совсем не велик. Следовательно, необходимо как можно сильнее и быстрее распространить процесс внедрения таких отделов мотивации.

Функции отделов или групп мотивации персонала должны состоять из следующего рода деятельности:

- систематическое изучение мотивации работников различных подразделений предприятия;
- оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда;
- разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия;
- определение и внедрение новых методов стимулирования труд;
- обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия;
- формирование статистической базы данных по уровню мотивированности персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию мотивации и системы стимулирования персонала;
- изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования [5, С. 18].

Некоторые рекомендации и правила для руководителей, при соблюдении которых будет обеспечен хороший микроклимат в коллективе, взаимопонимание руководителя и сотрудников, а также созданы условия для эффективной и продуктивной деятельности организации:

- в компании подбор сотрудников должен осуществляться в соответствии с четкими требованиями и критериями к соискателям;
- в системе управления должны присутствовать четкие установки по процессу выполнения работы и её оценке; в компании нельзя искусственно создавать «образ команды» и поддерживать его;
- в компании должны присутствовать распределение обязанностей между отделами и структура управления с полномочиями и функциями не должна быть размытой;

- руководитель не должен бросать свои идеи и реализовывать их до конца;
- в компании должна существовать система санкций за нарушения дисциплины в компании должна существовать продуманная эффективная система мотивационных мероприятий, удовлетворяющая всех сотрудников организации.

Выводы. Предложенные рекомендации не являются стандартными и оптимальными для всех предприятий и учреждений и предназначены, прежде всего, для использования в организациях в целях повышения эффективности проведения мотивационных и стимулирующих мероприятий. Данные рекомендации не являются идеальной моделью внедрения мотивационной системы, проблема ещё требует дальнейшего глубокого изучения.

Однако, учитывая вышеизложенное следует отметить, что любой руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения работника к служебным обязанностям к нему могут быть применены санкции вплоть до увольнения. Значит, стимулы у него есть. [6, С. 45].

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует руководителям организовать работу так, чтобы у

работника не пропало желание реализовать свои планы.

Список літератури: 1. Горина Е.Е. Служба занятости как объект социологического анализа //Труд и социальные отношения. К.: Спілка. – 2009. – С. 125-128. 2. Горина Е.Е., Шикина Е.А. Профессиональная обеспеченность кадровых служб в системе управления персоналом государственных служб занятости. // Гуманитарные научные исследования. – Июнь, 2013 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2013/06/3317> 3. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с. 4. Чижов Н.А. Едронova В.Н., Бутина Р.И. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда // Экономический анализ. К. : Аристей. – 2004. – С. 16-21. 5. Аваляна К. Мотивация руководства предприятия в привлечении консультантов по экономике и управлению// Российские предприятия: между прошлым и будущим. Стратегия эффективного управления. – С.-П.: Питер – 2006. – С. 23-30. 6. Лойлова И.В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. – 2006. – №11 (141). – С. 44–47.

Bibliography (transliterated): 1. Gorina E.E. *Sluzhba zanjatosti kak obekt sociologicheskogo analiza* //Trud i social'nye otnoshenija. Kiev : Spilka, 2009. 125–128 Print. 2. Gorina E.E., Shikina E.A. *Professional'naja obespechennost' kadrov'v sluzhb v sisteme upravlenija personalom gosudarstvennyh sluzhb zanjatosti*. // Gumanitarnye nauchnye issledovanija. 2013 [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://human.snauka.ru/2013/06/3317> 3. *Modeli metody upravlenija personalom: Rossijskoe britanskoe uchebnoe posobie* / Pod red. E.B. Morgunova – (Serija «Biblioteka zhurnala «Upravlenie personalom»), – Moscow : ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2001. Print. 4. Chizhov N.A. 20. Edronova V.N., Butina R.I. *Analiz praktiki korporativnyh podhodov k motivacii truda* // Jekonomicheskij analiz. Kiev : Aristej. 2004. 16–21. Print. 5. Avaljan A. K. *Motivacija rukovodstva predprijatija v privlechenii konsul'tantov po jekonomike i upravleniju*// Rossijskie predprijatija: mezhdz proshlym i budushhim. Strategija jeffektivnogo upravlenija. – Saint Petersburg.: Piter, 2006. 23-30. Print. 6. Lojlva I.V. *Kak «ubit'» motivaciju sotrudnikov* // upravlenie personalom. 2006. – No11 (141). Print.

Надійшла (received) 15.05.2015

Матросов Александр Дмитриевич - кандидат экономических наук, профессор, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», профессор кафедры организации производства и управления персоналом, исполняющий обязанности заведующего кафедрой.

Matrosov Alexander Dmitrievich - Candidate of Economic Sciences, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Professor of Organization of Production and Management Personnel, The Acting Head of the Department.

Большаков Дмитрий Витальевич - Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», магистр тел. : (066) 04-36-806; e mail: bolshakov.dima10@yandex.ua.

Bolshakov Dmitry Vitalyevich – National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", master; tel.: (066) 04-36-806; e mail: bolshakov.dima10@yandex.ua.