

УДК: 331.41

ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМ МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ

Лясковская Елена Александровна

д.э.н., профессор кафедры «Экономика, управление и инвестиции»

Южно-Уральского государственного университета

e-mail: elen_lea@mail.ru

Еговцова Дарья Владимировна

магистрант кафедры «Экономика, управление и инвестиции»

Южно-Уральского государственного университета

e-mail: darya_kuleshova@mail.ru

В статье рассматриваются формы и методы мотивации и стимулирования персонала предприятия. Рассмотрена эволюция теорий мотивации и стимулирования в рамках школ менеджмента. Рассмотрены отличия понятия «мотивации» от «стимулирование», «поощрение», «принуждение». Рассмотрены формы мотивации. Проведено сравнение материальной и не материальной форм мотивации. Даны определения положительным и отрицательным формам мотивации. Рассмотрены внешняя и внутренняя формы мотивации. Проведен анализ термина «самотивация человека» и методов мотивации. Рассмотрены прямые экономические, не прямые экономические и не денежные методы мотивации. Выявлены достоинства и недостатки каждой из форм мотивации. Выделены главные принципы разработки системы мотивации. Выделены этапы разработки системы оплаты труда и мотивации персонала предприятия, определены существенные элементы для каждого этапа.

Ключевые слова: мотивация персонала, вовлеченность в работу, формы мотивации, методы мотивации, система мотивации персонала.

В настоящее время во многих сферах российской экономики наблюдается ужесточение конкуренции. В таких условиях российские организации вынуждены разрабатывать новые формы и методы работы с сотрудниками. Необходимо подчеркнуть, что результатом этой работы являются не только конечные показатели результатов и эффективности деятельности (производительность труда, рентабельность, объем производства), но и приобретение дополнительных конкурентных преимуществ высокого порядка, которые не могут быть скопированы конкурентами и обеспечивают устойчивость в течение длительного периода времени. На практике это означает необходимость для руководства организаций и предприятий осуществить перевод работы сотрудников «из под палки» к творческой работе «с огоньком», с заботой о судьбе общего дела. Переход от жестких нормативных методов контроля к мягким психологическим методам. К сожалению, на практике эти процессы реализуются в несколько искаженном виде, преобладает усиление и ужесточение контроля. Руководством пишется все больше и больше бумаг, инструкций, регламентов, а сотрудники ищут и находят способы их обойти. Как результат – не рост эффективности и конкурентоспособности, а их снижение. Таким образом, организация вовлеченности сотрудников в работу организации и их мотивация – это актуальная практическая задача.

В общем виде можно сказать, что мотивация персонала на предприятии – это как система внешних условий, которые запускают внутреннюю энергию, так и активность сотрудника на работе. Мотивация сотрудника – это награда, из-за которой человек готов не только работать в рамках должностных обязанностей, но и решать дополнительные задачи.

На сегодняшний момент отсутствует единая трактовка понятия «мотивация», на практике используются подходы, основанные на различных теориях мотивации. Эволюция теорий мотивации и стимулирования в рамках школ менеджмента приведена в табл.1.

Эволюция теорий мотивации и стимулирования в рамках школ менеджмента

№	Название теории	Период	Представители	Сущность	Приложение теории в рамках задач организационного управления
1	Классические теории	конец XIX - начало XX века	Ф. У. Тейлор, Г. Л. Гант и др.	Концепция «человека экономического»	<u>Трудовой ресурс</u> - это только один из ресурсов управления (наряду с материальными, финансовыми, информационными); основной способ воздействия на него персонал – материально-денежное вознаграждение
2	Теории человеческих отношений	20-30-х гг. XX века	Р. Оуэн., Э. Мэйо., М. П. Фолетт и др.	Концепция «человека социального»	<u>Важны не только характеристики трудовых ресурсов предприятия, но и система складывающихся в процессе деятельности между людьми неформальных отношений</u> , определяющих как удовлетворенность работой, так и ее результаты; нематериальные стимулы для персонала предприятия и вознаграждение не только за высокие достижения в работе, но и трудовой стаж
3	Теории человеческих ресурсов и поведенческих наук	40-60-е гг. XX вв	А. Маслоу, МакГрегор, Герцберги др.	Концепция «человека разностороннего»	<u>Трудовой ресурс – это основной и главный ресурс организации</u> , определяющий ее эффективность и устойчивость в стратегическом плане; использование более спектра форм и методов стимулирования (нематериальных, неденежных и т.д.)

Можно констатировать, что в теории управления мотивация рассматривается и как процесс стимулирования деятельности и как внутреннее состояние личности. Этим определяется многообразие определений мотиваций, ее форм, методов и приемов. Анализ понятийного аппарата по вопросам мотивации при-

водит к необходимости в рамках решения задач организационного управления четкого разграничения понятий «мотивация», «мотивация личности», «стимулирование», «принуждение», «поощрение» и др. Уточним, в чем заключается различие между стимулированием и мотивацией. Стимулирование – это прямое или косвенное принуждение к совершению того или иного действия. А мотивация – это деятельность, направленная на создание условий для появления у человека потребности осуществлять различные действия в интересах своей компании без каких либо прямых или косвенных связей с каким-либо вознаграждением с её стороны [4, 5].

В свою очередь понятие «принуждение» подразумевает под собой незаконное использование насилия (физического или психического) к человеку, которое реализовывается с целью достижения совершения данным человеком против его воли общественно опасного деяния. Поощрение, награда, вознаграждение являются положительной обратной связью за действие или поступок и стимулом для последующего действия [5, 9].

Подчеркнём, что вопросы мотивации сотрудников являются основными в работе организаций и требуют неустанного внимания руководителей подразделений, отделов и служб. При этом необходимо отслеживать результативность действующих форм и методов мотивации, заниматься их поправками, учитывая как результаты современных исследований, так и особенности внешней и внутренней среды предприятия. Все формы мотивации, можно разделить на несколько групп, представленных на рисунке 1.

Рассмотрим принципиальные особенности каждой формы мотивации.

1) Материальная и нематериальная формы мотивации.

Материальная мотивация – это оплата труда, бонусы и премии. По истечении каждого года в зависимости от увеличения темпов роста организации необходимо пересматривать систему заработной платы и выдавать денежные премии за выполнение целей, которые были поставлены [10, 11]. Данная форма мотивации является одной из самых эффективных форм, ведь вне зависимости от занимаемой должности, сотрудники больше ценят материальные поощрения,

поскольку находясь в поиске работы, сотрудник первым делом ищет материальную выгоду, т.е. высокую, заработную плату и по возможности премии по результатам работы.

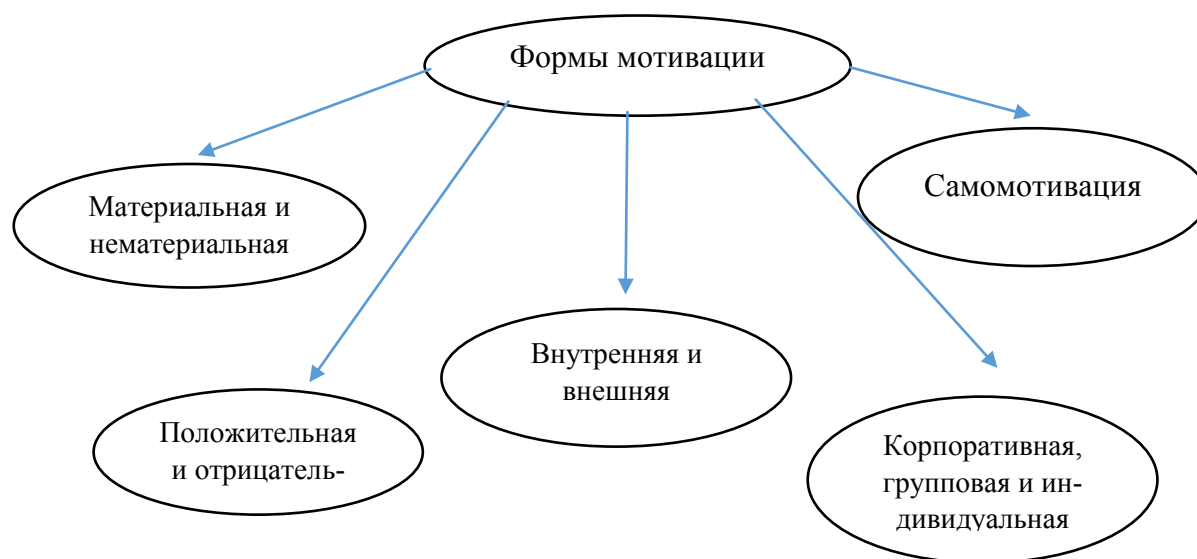


Рис. 1. Формы мотивации

Нематериальная мотивация включает в себя множество составляющих. Сюда относится все от карьерного роста до «корпоративов», различного рода «планерки», обучения, поздравления с праздниками, возможность обратной связи, скидки на услуги и товары и т.д. Нематериальная мотивация нацелена на удовлетворение внутренних потребностей сотрудников, а так же их ожиданий и интересов. Нематериальная мотивация не предполагает выдачу работникам денежных средств, но это совсем не означает, что организация не понесет финансовые затраты, так это форма мотивации связана с затратами по ее организации. К нематериальной мотивации относятся также следующие формы: командировки, гибкий график работы, устная или письменная благодарность руководства, возможность повышения квалификации, уютная рабочая обстановка [6].

2) Положительная и отрицательная формы мотивации.

Мотивация, которая основана на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, которая основана на отрицательных стимулах, называется отрицательной [2, 12]. В данной группе форм мотивации идет осуществление принципа «кнут и пряник», который направлен на поощрение работников за достижение высоких результатов по выполнению поставленных

целей и одновременно состоящей из совокупности наказаний, административных и финансовых санкций за не высокие результаты производительности труда и не соблюдения дисциплины.

3) Внутренняя и внешняя формы мотивации.

Внешняя мотивация – это мотивация, которая не связана с сутью конкретной деятельности, но при этом обусловлена различными внешними обстоятельствами в отношении субъекта. Внутренняя мотивация – это мотивация, которая связана не с внешними условиями, а с самой сутью деятельности [3].

4) Корпоративная, групповая и индивидуальная формы мотивации.

Под данными формами мотивации понимается либо стимулирование всех сотрудников (отдельной группы сотрудников) или мотивация ключевых, незаменимых сотрудников организации. В настоящее время именно индивидуальная форма мотивации становится все более популярной.

5) Самомотивация.

Данная форма мотивации базируется на самостоятельном выделении руководителями и персоналом внутренних, значимых именно для них стимулов к работе. «Самослужащие сотрудники» – это сотрудники, выявившие собственные средства мотивации, которые позволяют им испытывать настоящее счастье на рабочем месте, радость от любимого дела, удовольствие от творчества [1]. Это и признание собственной работы как нужной для общества, и желание помочь клиентам, решить их проблемы и др.

Отметим, что на предприятиях будут эффективны лишь те системы мотивации сотрудников, которые включают различные формы мотивации и учитывают особенности экономических потенциалов, характеристики трудовых ресурсов и внешней среды предприятия. Поэтому руководству организаций при планировании работы по мотивации персонала следует ответить на следующие основные вопросы:

- на какие ценности персонала и возможности руководителей необходимо опираться в этой работе;
- в чем состоит конечный результат системы мотивации;

- в чем состоят проблемы развития личности отдельных сотрудников.

Разработка эффективной системы мотивации связана с комплексным использованием методов мотивации, представленных на рис. 2.



Рис. 2. Методы мотивации

К прямым экономическим методам относят следующие: повременная или сдельная заработная плата; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения сотрудников и др. К непрямым экономическим методам мотивации относятся предоставление различных льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания.

К не денежным методам мотивации относят повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии различных решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкий рабочий график выходов на работу и др. [4, 7].

Многие исследователи утверждают, что одним из важных моментов мотивации является моральное поощрение, от которого не следует отказываться как в силу исторической традиции отечественных организаций, так и по причине его высокой эффективности в силу особенностей национального менталитета. К формам морального поощрения относят фирменный знак отличия, благодарственное письмо от руководителей, награждение почетной грамотой, публичное признание заслуг работника, предоставление отгулов и т.д.

Но в современных российских организациях забывают о моральных поощрениях, предполагая, что они не достаточно результативны, и по-прежнему

прибегают к материальным поощрениям. Материальное поощрение в традиционном представлении сочетает в себе заработную плату сотрудников (или их оклад) и систему премий (разовые премии, регулярные квартальные премии, годовые бонусы и т.д.).

Обратим внимание на увеличивающуюся популярность так называемых «нетрадиционных» методов мотивации: системы переменной оплаты труда, групповой заработной платы, платы за знания и компетенцию сотрудников.

Разработка системы мотивации на предприятии связана с реализацией следующих важнейших принципов:

- комплексности, учете всех составляющих вклада каждого работника в интегральный результат деятельности предприятия;
- демократизма, предоставления равных возможностей для развития всех группам персонала предприятия;
- справедливости, предоставления одинакового доступа к участию в системе стимулирования для каждой группы персонала предприятия.

На основании исследования существующих теоретических и практических подходов к разработке системы оплаты труда и мотивации персонала предприятия можно выделить шесть основных этапов, представленных на рис. 3 [9, 11, 12].

Подытожив вышесказанное, необходимо выделить следующие важные моменты.

Устойчивое развитие отдельных предприятий и общества в целом возможно при использовании современных систем мотивации труда, сочетающих прямые и непрямые экономические и не денежные методы .

Мотивация персонала и вовлечение сотрудника в работу предприятия зависит не только от потребностей человека, но и от способов их удовлетворения.

Разработка система оплаты труда и мотивации персонала – это часть кадровой стратегии, она включает стандартные элементы комплексного экономического анализа деятельности предприятия и анализа внешней среды.

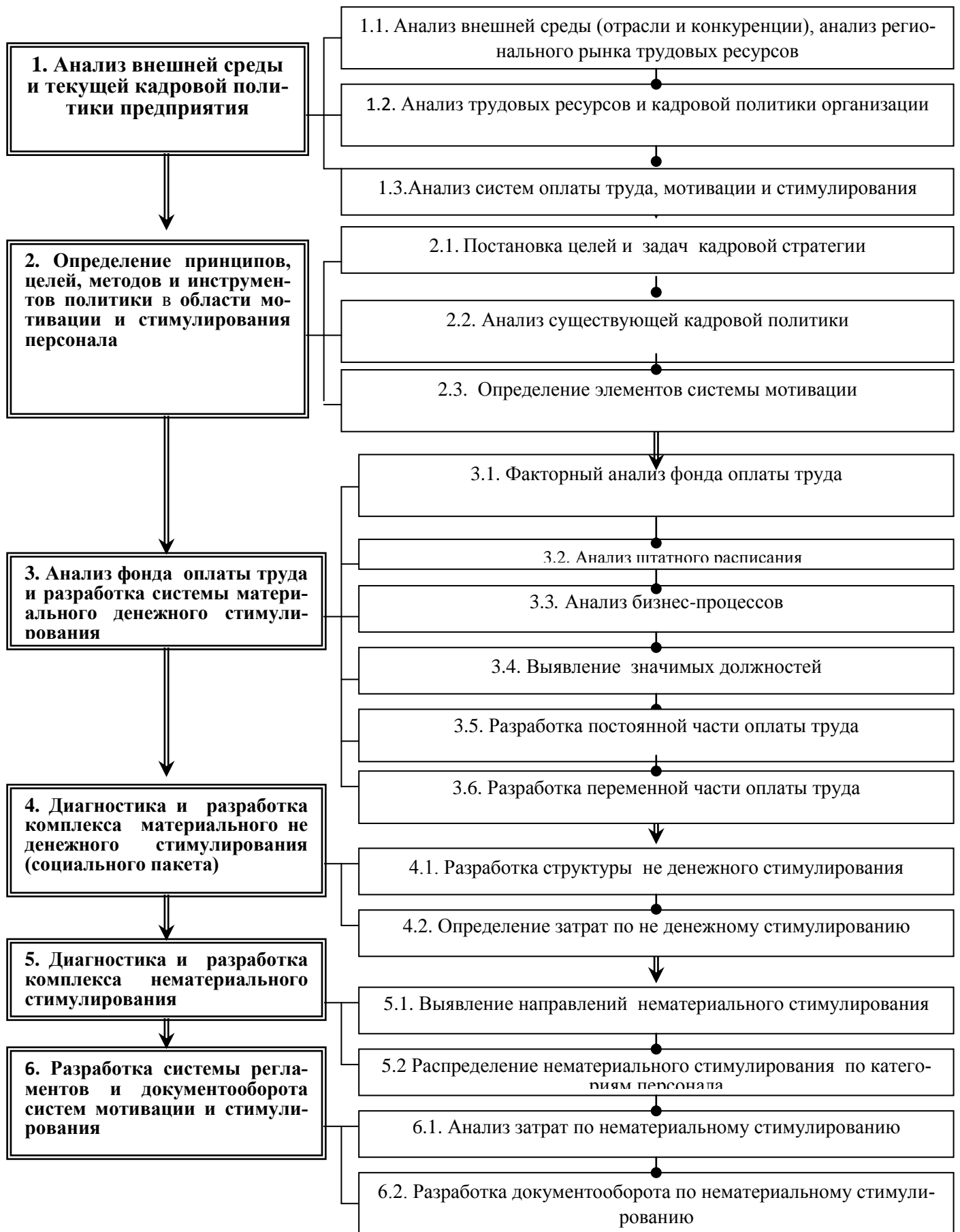


Рис.3. Этапы разработки системы оплаты труда и мотивации персонала предприятия

Библиографический список

1. Виханский, О.С. Менеджмент. Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высшая школа, 2009. – с.528
2. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов на Дону.: Феникс, 2004. – с.260
3. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс.,2005. – с.288
4. Кабанов, В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии / В. Кабанов //Управление персоналом.,2008. – № 4. –с.77
5. Клочков, А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков – Эксмо, 2010.
6. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров/ //Управление персоналом., 2002. – № 1. .
7. Лясковская, Е.А. Организационно-экономический механизм управления экономической устойчивостью фирмы: монография / Е.А. Лясковская. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008.
8. Лясковская, Е.А. .Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Е.А. Лясковская, Р.Р. Габдулин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007.
9. Митрофанова, Е.А. Формирование и функционирование системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: Монография / ГУУ. – М., 2008.
10. Озеров, Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий / Г.М. Озеров // Управление персоналом.2002.
11. Ребров, А.В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда. Новая парадигма в управлении мотивацией / А.В. Ребров – Lambert Academic Publishing, 2011.
12. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М.: ТЕИС., 2004.

RESEARCH OF FORMS OF MOTIVATION AND INVOLVEMENT OF THE STAFF TO THE WORK OF COMPANY

Lyaskovskaya E.A.

professor of chair «Economics, Management and Investment»,

South Ural State University

e-mail: elen_lea@mail.ru

Egovtsova D.V.

undergraduate student of chair «Economics, Management and investment»,

South Ural State University

e-mail: darya_kuleshova@mail.ru

The article examines the forms and methods of personnel motivation of the enterprise. The evolution of the theories of motivation and motivations in the framework of management schools is examined. The difference between "motivation" and the meanings of "incentives", "promotion", "coercion" is examined. Forms of motivation are examined. A comparison of the material and the immaterial forms of motivation was done. The definitions of positive and negative forms of motivation are given. External and internal forms of motivation were examined. The term "self-motivated person" and methods of motivation were analyzed. The direct economic and indirect economic and financial methods of motivation are considered. The advantages and disadvantages of each form of motivation are identified. The main principles of development of the system of motivation are identified. Stages of development of the system of remuneration and motivation of the personnel of the enterprise are identified, the essential elements of each stage are defined.

Key words: motivation of staff, involving in the work, forms of motivation, methods of motivation, personnel motivation system.

References

1. Vikhansky, O.S. Management. Textbook / O.S. Vikhansky, A.I. Naumov. - M.: Higher School, 2009. - s.528
2. Gordienko, Y.F. Human Resource Management: a tutorial / J.F. Gordienko. - Rostov na Donu.: Phoenix, 2004. - p.260
3. Ivanov S.V. Motivation 100%: And where is his button / S.V. Ivanov. - M.: Alpina Business Books. 2005. - S.288
4. Kabanov, V. Management of an additional level of motivation of personnel at the enterprise / V. Kabanov // Personnel Management. 2008. - № 4. -s.77
5. Klotchkov, A.K. KPI and motivation. The complete collection of practical tools / AK Tuft - Eksmo 2010.
6. Komarov, E.I. Stimulation and motivation in modern personnel management / EI Komarov / Management / HR., 2002. - № 1..
7. Lyaskovskaya, E.A. Organizational-economic mechanism of managing-economic stability of the company: monography / E.A. Lyaskovskaya – Chelyabinsk: South Ural State University Publishing House, 2008.
8. Lyaskovskaya, E.A. Metody Management decision-making: tutorial / E.A. Lyaskovskaya, E.A., R.R. Gabdulin.– Chelyabinsk: South Ural State University Publishing House, 2007.
9. Mitrofanov, E.A. Formation and functioning of the control system of motivation and stimulation of employment of staff of the organization: monography / SUM. - M., 2008.
10. Ozerov, G.M. The strategy of the organization, from corporate intentions of the action plan / G.M. Ozerov // Management personalom.2002.
11. Rebrov A.V. Influence of structure on employee motivation, the results ciency of labor. A new paradigm in the management of motivation / A.V. Rebrov - Lambert Academic Publishing, 2011.
12. Utkin E.A. Motivational Management / E.A. Utkin, T.V. Butov. - M.: TEIS., 2004