

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

В статье исследована специфика построения эффективной системы мотивации и стимулирования персонала как социальной технологии управления, рассмотрена сущность мотивационного механизма. Анализируется мотивационная сфера, а также новые способы и механизмы регулирования социально-трудовых отношений с точки зрения мотивации профессиональной активности.

Ключевые слова: мотивационный механизм, мотивационная среда, принципы построения эффективных мотивационных систем.

Эффективное управление невозможно без правильного понимания мотивов и потребностей человека, т.е. грамотного рационального использования одной из основных социальных технологий управления системы мотивации и стимулирования. Мотивация – это один из основных элементов деятельности руководителя и она более сложна тем, что направлена на персонал предприятия, т. е. на живых людей.

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Поскольку проблематика трудовой мотивации – это широко изученная область знания не только в отечественной, но и в мировой науке, разные исследователи основываются на различных подходах и концепциях.

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, т. е. стимулирования физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда и стимулирование творческой активности, инициативы и закрепления работников на предприятии.

Императивом времени сегодня является совершенствование нынешних методов регулирования заработной платы с помощью системы социального партнерства по образцу Франции, Германии или Японии. Это только первый шаг, утверждающий общие направления регулирования и ориентацию на сложные, продуманные системы дифференцированного материального стимулирования труда, которые должны с учетом российских особенностей быть созданы на предприятиях в дальнейшем.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. Считается, что действие человека определяется его потребностями. С другой стороны, приходится исходить из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Разрешить проблему в современной России пытаются на основе превращения каждого работника в собственника своей рабочей силы. Это не только не противоречит процессу формирования социально ориентированной рыночной экономики, но и является одним из ее

основных элементов. Только используя действенную систему стимулирования можно обеспечить заинтересованность каждого работника в максимальном использовании своего творческого потенциала в интересах предпринимателей и всего коллектива современного предприятия.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен сделать это. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия.

Одной из главных задач любой организации является эффективное использование кадрового потенциала, повышение профессионализма своих сотрудников. В связи с этим изучение мотивационной сферы позволяет выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высоко профессиональных работников, разработать кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности, находить новые способы и механизм регулирования социально-трудовых отношений.

Мотивационный механизм является одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Понятие мотивации означает всю совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у людей побуждений к достижению жизненно необходимых целей. Такое стремление предполагает активность в изменчивой среде и требует ситуативной реакции. В процессе ситуативного развития мотивации оценивается возможность и определяется способ достижения необходимого результата. Таким образом, мотивационный механизм следует рассматривать как упорядоченную совокупность мотивов достижения сложной цели.

Разработка мотивационного механизма управления персоналом требует решения ряда задач:

- необходимость выявления факторов, определяющих структуру мотивационного механизма;
- конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды;
- определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы;
- выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное сочетание;
- выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала;
- оценка эффективности мотивации.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих этапов:

1. осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения,
2. принятие решения о его реализации;
3. осуществление действия;
4. получение вознаграждения;
5. удовлетворение потребности.

Кроме того, хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что построение эффективной системы мотивации и стимулирования персонала должно строиться на определенных принципах.

Перечислим эти принципы:

- комплексность;

- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Остановимся на сущности этих принципов.

Первый принцип - комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических. Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы. Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип - системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального и морального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип - регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Четвертый принцип - специализация. Специализация - это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип - стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип - целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, технологий производства и применяемой техники, поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления. На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника должны предусматриваться меры материального и морального стимулирования. У работника,

знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить [1].

Также не надо забывать, для того чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации, необходимо как минимум реализовать три этапа: провести диагностику мотивационной среды организации; разработать систему мотивации; использовать мониторинг при анализе и корректировке изменений.

Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями.

Для этого необходимы следующие условия: во-первых, желаемые результаты должны быть как можно более четко зафиксированы. Каждый должен знать, какой результат является для данного предприятия желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (то есть быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности, объективности оценки достигнутого им результата по известным ему критериям.

С точки зрения мотивации очень важно, чтобы требования к результатам существовали не только в голове руководителя, а были представлены в качестве официальной и доступной информации. Поощряемым результатом может быть также не достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться.

То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями, что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д.

Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности.

Прежде всего, должна существовать связь вознаграждения с актуальными потребностями работников, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является содержание работы. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто неинтересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная.

Общая оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что “ему виднее”) оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель.

Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям — квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая

реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными.

На оценку достижимости влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата.

Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия.

Таким образом, можно выделить комплекс условий, необходимых для создания позитивной мотивации у сотрудников:

1. ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю;
2. должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;
3. эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;
4. необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;
5. система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;
6. результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим.
7. получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;
8. задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;
9. выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;
10. нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания.

Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации.

Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций посредством удовлетворения всего набора своих потребностей, превратив работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации собственных потребностей. Задача руководителя в этом случае состоит в том, чтобы оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия и скорректировать ее в нужном направлении.

Анализ мотивационной среды предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть.

Итак, мы определились, что мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

И, тем не менее, важно подчеркнуть, что универсальных мотивационных подходов в управлении персоналом не существует. А общие принципы управления человеческим фактором порождают различные системы мотивации со своими особенностями, исходя из специфики предприятий. Вместе с тем, руководители крупных предприятий вполне могут использовать имеющиеся мотивационные схемы управления, учитывающие уровень развития предприятия. При этом нужно исходить из того, что они не могут быть застывшими и нуждаются в постоянном совершенствовании, направлены на решение конкретных задач, стоящих на определенном этапе развития предприятия, становления коллектива.

Следует не только мотивировать персонал, но и своевременно диагностировать первые признаки его демотивации, если они по каким либо причинам имеют место, уметь найти новые подходы к организации труда, его оплате, стимулированию с учётом всего спектра сложившихся в коллективе социально-экономических отношений, мотивов поведения каждого работника.

Литература

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2005 . С.100-105.