

Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Царикаева Тамара Тимуровна

Финансовый университет, Москва, Россия

E-mail: tomastos@mail.ru

Эффективный менеджмент - прежде всего способность руководителя как можно больше раскрыть интеллектуальный и энергетический потенциал персонала. Но это не достижимо без понимания факторов, которые определяют поведение, а следовательно и работу человека в компании. Один из важнейших навыков руководителя - умение мотивировать (побуждать к действию) своих подчиненных к свершениям на работе.

Мотивация повышает базовую производительность труда, изменяет отношение работников к труду, что увеличивает прибыльность компании.[1] Из этого можно сделать вывод, что от знания руководителем потребностей каждого сотрудника зависит продуктивность, результативность, успешность работы предприятия, так как эта информация дает возможность выстраивать такую систему воздействия, которая позволяет корректировать поведение сотрудника в нужном направлении.

Сразу важно оговорить, что не существует универсальных инструментов. Нет систем мотивации, которые были бы эффективны всегда и для всех. Поэтому нужно сначала определиться - эффективен когда, где, для кого, в какой ситуации. Но при этом нужно учитывать и то, что мотивы работника со временем меняются, следовательно необходимо наличие достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях каждого сотрудника. Однако для достижения высокой эффективности управления мотивацией требуется и создание для персонала таких условий труда, при которых стало бы возможным достижение личных целей.

Следует отметить, что все инструменты мотивации сотрудников можно классифицировать по двум критериям:

- 1) материальные (несут материальную выгоду) и нематериальные (несут моральную выгоду);
- 2) внутренние (мечта, самореализация, идеи, личный рост, потребность в общении и т.д.) и внешние (деньги, карьера, признание, статус и т.д.).[2]

В зависимости от преобладания внешних или внутренних мотивов у сотрудника разные действия мотивируют к поступку. Одному сотруднику необходим отдельный кабинет, другому - компьютер, третьему - телефон, четвертому - похвала, пятому - премия. Понимание данных мотивов руководителем крайне важно, так как грамотно управлять людьми может только тот, кто знает движущие причины процесса. В таком случае высока доля вероятности, что управленец сможет спрогнозировать результат управленческих воздействий.

Определившись, что такое мотивация и поняв ее необходимость, нужно избавиться от целого ряда иллюзий и мифов. Самым главным мифом на современном этапе является понимание во многих российских компаний под мотивацией исключительно материальных поощрений. Но опыт показывает, что премии и бонусы скорее, как ни странно, являются демотиваторами в сравнении с нематериальными инструментами мотивации. Но как же это возможно? Почему деньги не всегда достаточно эффективно мотивируют людей? Для ответа на эти вопросы нам необходимо сначала обратиться к истории.

Впервые менеджеры узнали о том, что сотрудников могут мотивировать не только деньги в 20-е году двадцатого века в ходе Хауторнского исследования, которое заклю-

чалось в определении оптимальной освещенности рабочего помещения. Однако исследователь Элвис Майо вынужден был констатировать тот факт, что на производительность труда влияло в больше мере внимание исследователей к рабочим завода, а не степень освещенности. С этого момента начались исследования в сфере выявления факторов, мотивирующих персонал работать лучше. А теперь вернемся к нашим вопросам, ответы на которые лежат в основе наиболее популярных теорий мотивации - Пирамиде Маслоу и теории Ф. Херцберга. Попробуем теперь разобраться в каждой из них.

Согласно Пирамиде Маслоу существуют определенные уровни потребностей человека, и пока человек не удовлетворит потребности низшего звена, его не будут мотивировать потребности более высокого уровня. При этом важно отметить, что каждая потребность не обязательно должна быть утолена полностью.

Херцберг же в своей интересной для понимания механизма работы мотивации сотрудников теории поделил все факторы, влияющие на поведение человека, на гигиенические и мотивационные. К гигиеническим факторам он отнёс то, что человек воспринимает как данное, то, что не пробуждает в работнике никакого спектра эмоций. Примером может служить заработная плата. Однако следует при этом учитывать, что её задержка заставит его испытать бурю негативных эмоций. Таким образом, наличие гигиенических факторов никак не мотивирует сотрудников, а их отсутствие ведет в демотивации. А вот мотивационные факторы - приятные неожиданности. Например, если сотрудник не ожидает получения служебной квартиры, он не испытывает никаких эмоций. Но, если ему пообещать комфортную квартиру в новом доме, это будет позитивной мотивацией. Его будет переполнять ощущение счастья, когда он её получит. Однако, к сожалению, он будет счастлив недолго. Вскоре квартира перейдет в сознании в разряд гигиенических факторов. В этом и состоит ключевая идея Херцберга. Нельзя использовать один и тот же мотиватор, например, денежную премию все время, потому что сотрудники перестанут воспринимать её как мотивационный фактор. Следовательно, для того, чтобы добиться эффективной работы персонала, руководителям следует постоянно обновлять и разнообразить мотивационные инструменты.

Вторым мифом является убеждение многих руководителей, что с помощью постоянного контроля работа сотрудников будет становиться лучше.

Третий миф - «мотивацию нужно повышать». Это вовсе не так, мотивированный сотрудник четко знает свои обязанности и будет их исполнять.

Четвертый миф выражается представлениями о том, что где-то существуют теоретические модели мотивации, которые можно заставить работать. И это только малая часть всех иллюзий по поводу мотивации персонала.

Нужно отметить также, что для эффективного управления интеллектуальным капиталом, необходимо применять инновационные технологии мотивации персонала, позволяющие экономить все виды организационных ресурсов, товарно-материальные запасы, высвобождать финансы, повышать жизнеспособность компаний, увеличивать их прибыльность.[3] Разработка проблемы инновационных технологий управления мотивацией персонала подразумевает работу в двух направлениях. Первое направление - обеспечение оптимальных трудовых условий. Сюда можно отнести такие факторы, как привлекательность работы, организационная культура, социально-психологический климат в коллективе, принадлежность к какой-то профессии и т.д. Второе направление - система прямого воздействия на производственное поведение сотрудников. Сюда относятся различные виды материального и нематериального поощрения сотрудников (премии, доплаты, страхование, личный кабинет, продвижение по службе, возможность самостоятельного принятия

решений и т.п.). При постоянной работе в этих направлениях мотивация персонала будет эффективной.

Некоторые компании помимо индивидуальной системы мотивации практикуют так называемую коллективную мотивацию. Определенному отделу устанавливается план, при выполнении которого отдел получает некую награду. Имеется несколько ключевых параметров, показывающих эффективность данной системы мотивации, к которым относят бизнес, коллектив, план, инструментарий и награду. Следует заметить, что каждый параметр оказывает влияние на результат мотивации работников руководителем.

Пристальный интерес к разработке и внедрению систем материальной и нематериальной мотивации обостряется в период кризиса. По нескольким показателям можно судить о том, насколько актуальна проблема повышения производительности труда и эффективности мотивирования сотрудников для российских компаний:

1) производительность труда занятых в экономике РФ растет в среднем на 4,5 % (источник: www.gks.ru), т.е. медленнее, чем происходит рост ВВП;

2) зарплатоемкость в 2013 году выросла до 36,6% (источник: www.fbk.ru).

Указанные показатели свидетельствуют о следующем:

1) рост затрат на человеческий капитал далеко опережает само увеличение производимого продукта;

2) относительная цена труда в России с учетом отечественного потенциала высока.

Совершенно очевидно, что в условиях кризиса перед компаниями встает нелегкая задача меньшей численностью персонала решать более сложные вопросы по повышению производительности труда, продаж, а также задача повышения лояльности оставшегося персонала. А она может быть решена в свою очередь, в том числе и грамотным использованием инструментов мотивирования. Примерами грамотной мотивации сотрудников в период кризиса могут служить такие инструменты, как введение доски почета, выдача сотрудникам благодарственных писем, организация корпоративных выездов на природу, проведение различных соревнований на звание лучшего работника месяца/года, создание комнаты отдыха, признание, похвала, финансовое вознаграждение за исключительный вклад и т.д.

Во время кризиса компании переходят в основном на нематериальный подход мотивации, который будет давать хорошие результаты, если будут удовлетворены 5 потребностей:

- 1) информированность;
- 2) признание;
- 3) развитие (обучение);
- 4) команда (общение);
- 5) карьерный рост.

Это следует иметь в виду руководителям.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что мотивация персонала - золотой ключ к успеху организации в любых условиях. А это означает, что нужно знать об управленческих инструментах, дающих эффект повышения мотивации сотрудников. Мы считаем, что это вполне реально, если руководитель будет:

- проводить исследование системы мотивации компании на наличие в ней мифов, от

которых необходимо избавиться;

- выбирать правильную систему наказания;
- признавать, что подчиненные могут быть заинтересованы чем-то, напрямую не связанным с их работой;
- обучать сотрудников измерять степень успешности проделанной работы;
- отслеживать уровень мотивации;
- устраивать делегирование полномочий;
- знать цели и интересы сотрудников;
- проявлять интерес к результатам работы;
- проводить собрания, мероприятия с целью усиления взаимодействия;
- создавать банк идей;
- направлять сотрудников на дополнительное обучение с целью получения дополнительных навыков;
- награждать отдельных сотрудников за совокупный вклад группы;
- поддерживать позитивный обмен информацией с сотрудниками;
- осуществлять поиск людей с внутренней мотивацией;
- награждать подчиненных в меньших объемах, но чаще;
- предоставлять некоторую степень независимости сотрудникам;
- задавать вопросы, требующие развернутого ответа, это будет сигнализировать о том, что ему интересен ответ другого человека;
- делать задания более ясными;
- исключать публичные порицания сотрудников;
- проводить корпоративное обучение;
- осуществлять нематериальные поощрения;
- проводить политику гибкой системы оплаты труда;
- повышать статус высококвалифицированных сотрудников и т.д.

Предложенные нами рекомендации по мотивации персонала при применении их в комплексе являются одной из составляющих эффективного менеджмента. Время классической мотивации уже прошло. Настало время, когда главными действующими лицами являются технологии и подходы к мотивации, учитывающие в первую очередь личность работника, что с одной стороны является энергозатратным стилем управления, а с другой - безусловно, эффективным. И эта игра стоит свеч!

Источники и литература

- 1) Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013.
- 2) Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. – Издательство: Юнити-Дана, 2012.
- 3) Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии.

М.: Финансы и статистика, 2009.

- 4) Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2006.