

# Секция 1

## ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

---

### УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Л.А. Анисимова, А.А. Степанова

*Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко,  
г. Киев, Украина*

Влияние процессов глобализации на рынок труда и социально-трудовые отношения в обществе определяют необходимость выявления факторов, которые прямо или косвенно влияют на систему кадрового менеджмента организаций, в том числе на управление мотивацией персонала. Новые формы и методы хозяйствования, освоение инновационных подходов к управлению персоналом актуализируют исследования проблем мотивации труда работников.

Мотивация представляет собой комплекс условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его деятельность в нужную для организации сторону, регулирующих интенсивность труда, трудовые затраты, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в достижении целей.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [1, с. 103].

К основным задачам современной мотивации можно отнести:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации деятельности;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Мотивация основывается на: потребностях, интересах, мотивах и стимулах.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребностями в привязанности, уважении, успехе.

Потребности имеют общий характер, но индивидуальное проявление у каждого человека. Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а следовательно, различаются и их оценки вознаграждения.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая ценность себя в определенном коллективе, удовлетворение от общения, дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Внешняя мотивация участников всего воспроизводственного процесса состоит из следующих мотиваций:

– комплексная индивидуальная мотивация работника, которая по своему характеру является внешней, так тесно привязана к функциям воспроизводственного процесса, который выполняет работник, оживляется, движется, эволюционирует через активизацию его внутренней мотивации;

– групповая мотивация, которая может выступать в самых разных видах и формах, с учетом разнообразия групп по качественным характеристикам и количественным составом, их уровнями и значимости для воспроизводственного процесса;

– коллективная мотивация, связанная с тем, что группа работников в процессе труда структурируется и организуется в трудовой коллектив (в том числе и в сфере интеллектуального производства), что является высшей формой группового объединения людей;

– мотивация классов и социальных слоев, которая связана с их местом и ролью как в системе отношений собственности, в многоуровневом воспроизводственном процессе, включая производство, распределение, обмен и потребление благ, так и в системе власти, а также в значимых социально-культурных процессах, протекающих в обществе;

– мотивация общества в целом, что имеет место только тогда, когда население объединено в народ на основе осознанных им жизненно важных общих для него интересов, духовных и социокультурных ценностей;

– мотивация в связи с национально-государственными интересами, что находит выражение в мотивированности государства, его руководства и аппарата управления на осуществление определенной политики, в том числе и в экономической сфере.

В идеале мотивация общества в целом и мотивация в связи с национально-государственными интересами должны дополнять, усиливать друг друга. При этом мотивация к труду рассматривается как составная часть мотивации жизнедеятельности человека в целом.

Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

Выделяют два основных типа мотивирования, в зависимости от того, какие задачи необходимо решить.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком.

Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности.

Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами [1, с. 105].

Современные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга). Более современные процессуальные основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, на процессе вознаграждения. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера – Лоулера.

Современные методы мотивации включают, помимо традиционных (стандартных) еще и нестандартные (инновационные) методы, которые нацелены на социально-нравственные особенности индивидов.

Определение «нестандартных» методов является определенным образом относительным и заключается в их отличии от более распространенных, широко применяются в отечественной практике мотивирования труда и составляют удельный вес общих методов.

В практической трудовой деятельности в различных комбинациях и пропорциях, как правило, находят свое применение все теории мотивации.

В таблице представлен обобщенный опыт различных украинских и зарубежных предприятий по разработке систем мотивации персонала [8].

Условно система разделена на три составляющие: материальное, условно материальное и нематериальное стимулирование труда. Каждая из частей делится соответственно на подпункты, которые описывают формы стимулирования.

При ранжировании условий, при которых опрашиваемые согласились бы на меньшую заработную плату, в блоке «материальных условий» на первые позиции выходят условия, связанные с обеспечением жизнедеятельности человека (оплата транспорта, мобильного телефона, предоставление бесплатных обедов); в блоке «условно нематериальных факторов» выделяются условия, обеспечивающие здоровье и развитие человека (медицинское страхование, обучение, жилье); в блоке «нематериальных условий» лидируют факторы творческого разнообразия труда и возможности регулировать свое свободное время.

Нестандартная мотивация является действенным методом удержания людей в условиях дефицита кадров, при формировании лояльности, повышении производительности труда и иногда является более эффективным методом по сравнению со стандартной мотивацией, особенно это становится актуально, когда компания не может позволить себе увеличить зарплату сотрудникам.

Мотивационная система, например США, отличается целенаправленным характером формирования мотивов трудовой деятельности. Постоянное совершенствование мотивационного механизма стало приоритетным направлением стратегической политики предприятия.

Огромное значение отводится улучшению материального стимулирования, выявлению различных видов стимулов с целью наиболее полного удовлетворения потребностей работников организации. В американских организациях повышение и изменение заработной платы труда зависит от уровня квалификации работника, квалификационных компетенций каждого отдельного сотрудника.

Суть данной системы заключается в том, что оклад и заработная плата рабочих и служащих растут в зависимости от личной квалификации, количества выполняемых задач. При этом разрабатываются подходы, которые выявляют уровень квалификации исполнителей, устанавливается круг профессиональных компетенций, устанавливается шкала оплаты в зависимости от объема приобретенных профессиональных знаний и навыков.

Работники получают доплату лишь за освоение тех профессий, которые необходимы предприятию. Особое значение имеет эффективное премирование директоров, руководителей подразделений, финансовых работников, руководителей проектных групп, работников сбыта и других.

В американских компаниях размер премии колеблется от 10 до 50 % оклада в зависимости от должности. Однако некоторые фирмы выплачивают руководителям высшего звена премии в размере оклада.

Таблица – Системы мотивации персонала

Системы мотивации	Форма стимулирования	Содержание
Материальное стимулирование труда	Заработная плата	Оплата труда работника
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации
	Участие в акционерном капитале	Покупка акций организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
	Участие в прибыли	Выделение части прибыли на формирование поощрительного фонда (распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль, чаще всего – на управленческие кадры)
	Дополнительные выплаты	Субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (затрат на мобильную связь, транспортных расходов, расходов на питание)
Условно нематериальное стимулирование труда	Сберегательные фонды	Открытие сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ, льготные режимы накопления средств
	Льготное кредитование	Выделение льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования и так далее
	Скидки на продукцию	Предоставление скидок на товары, выпускаемые организацией или получаемые по бартеру
	Стипендиальные программы	Покрытие (полное или частичное) образовательных расходов
	Обучение в организации	Организация обучения в организации, в том числе – на рабочем месте
	Медицинское обслуживание и страхование; прочие виды страхования	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями; медицинское и прочие виды страхования как самих работников, так и членов их семей
	Программы жилищного строительства	Строительство жилья для работников или долевое участие в нем
	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей и внуков сотрудников, привилегированные стипендии для студентов высших и средних специальных учебных заведений
Нематериальная мотивация	Стимулирование свободным временем	Предоставление за активную и творческую работу дополнительных выходных и увеличение отпуска, право выбора времени отпуска; сокращение длительности рабочего дня при высокой производительности труда
	Трудовое или организационное стимулирование	Повышение удовлетворенности выполняемой работой; внесение творческих элементов, возможность участия персонала в управлении
	Общественное признание	Вручение грамот, значков, вымпелов, почетных званий, наград, размещение фотографии на доске почета

Некоторые американские компании вместо систематического повышения тарифа и оклада платят своим работникам единовременное вознаграждение наличными за выполненное задание. В результате работники заинтересованы в выполнении установленных заданий. Крупные компании – IBM, McDonald's Corporation, Lincoln Motor Company своим отличившимся работникам вручают подарки, значки, медали и т. п. Одним из примеров может быть американская корпорация Johnson & Johnson, крупнейший в мире производитель медицинской продукции, без сомнения, является самым диверсифицированным. Корпорация создает на своих предприятиях дружескую и даже семейную атмосферу. В частности, все сотрудники могут рассчитывать на льготное медобслуживание, при этом особенно много внимания уделяется детям, для которых в корпорации действует несколько специальных программ. Как правило, Johnson & Johnson избегает увольнений, отдавая предпочтение проведению переподготовки сотрудников и в дальнейшем, подыскивает им рабочие места на других своих объектах. В корпорации существует развитая система внутренних тренингов и курсов повышения квалификации, стимулируются различные программы индивидуального развития.

Многие компании (например, IBM, McDonald's Corporation) выпускают всевозможные отличительные знаки, такие как: товарные значки, эмблемы, кокарды, медали для награждения лучших работников. В США принято присуждать различные призы. Американцы считают, что ни один случай качественно выполненной работы не может быть пропущенным в процессе морального поощрения работника [6].

В современных условиях ведения бизнеса актуальным является применение управленцем интуитивного подхода к управлению персоналом. Особенность интуитивного подхода заключается в том, что современный менеджер должен накапливать не только собственный, национальный, но и глобальный опыт управления производством, усваивая и используя опыт ведущих мировых компаний. Именно это актуализирует использование креативных моделей мотивации, которые способствуют формированию системы управления, базирующейся на взаимодействии и партнерстве. Это дает возможность выстроить такую систему отношений, которая базируется на взаимопонимании, доверии, ориентированности на результат.

Глобализационные процессы общественной жизни безвозвратно влияют на развитие человечества. Они ориентируют управленцев на использование эффективных и действенных способов ведения бизнеса и управления им. Именно в данной плоскости были рассмотрены особенности мотивации, благодаря чему мы пришли к выводу, что нестандартные, нетрадиционные методы мотивации получают первенство с позиции развития персонала как личности. Введение системной модели мотивации управленческого персонала предполагает тесное сочетание материальных факторов мотивации с индивидуально-социальными и морально-статусными стимулами, важнейшими составляющими элементами которых являются мотивы признания, самореализации, справедливости, уважения, надежности. Ограниченность финансовых ресурсов и системные финансово-экономические кризисы не позволяют установить высокую заработную плату, что побуждает к использованию нестандартных методов стимулирования труда. Это способствует составлению гибкой системы мотивирования для работников, эффективно сочетая стандартные и нестандартные мотивационные мероприятия. А с другой стороны, возникает ситуация, когда стандартные мотивационные факторы уже не являются единственным действенным фактором мотивации. Вот тогда нестандартные методы мотивации выступают в роли повышения эффективности деятельности персонала и позволяют привлечь еще не активизированные резервы персонала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
2. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / Д.М. Черваньов, О. І. Жилінська та ін. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
3. Черваньов, Д.М. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблема тика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2001. – 853с.
4. Черваньов, Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика: підручник / Д.М. Черваньов. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2012. –1391 с.
5. Шегда, А.В. Менеджмент: навч. посібник / А.В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
6. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу // Аграрний сектор України [Електронний ресурс]. – 15 березня 2012. – Режим доступу: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/>.
7. Ващенко, А.Н. Мотивация вознаграждения труда в условиях глобальных трансформационных процессов общественной жизни / А.И. Ващенко // Отраслевая экономика [Электронный ресурс]. – 2012. – № 4. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs40-402012/item/1248-2012-04-11-07-57-31>.
8. Как компании организывают своих сотрудников? [Электронный ресурс] // UBR: Український Бізнес Ресурс. – Режим доступу: <http://ubr.ua>.
9. Толмачев, О.М. Особенности мотивации труда молодых специалистов в современных условиях России. / О.М. Толмачев // Проблемы местного самоуправления [Электронный ресурс]. – М., 2010. – № 39. – Режим доступа: <http://www.samoupravlenie.ru/39-a.php>.