

УДК 331.101

**ЛОКАЛЬНЫЙ МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА***Цветкова И.И.*

*Данная статья посвящена одному из важнейших направлений повышения уровня конкурентоспособности персонала – мотивации трудовой деятельности. Определены методы мотивации, способствующие наиболее эффективному удовлетворению различных потребностей. Представлен алгоритм разработки механизма мотивации труда персонала.*

**Ключевые слова:** *мотивация, мотив, стимул, мотивационная структура, конкурентоспособность, вознаграждение, механизм.*

Отдельным проблемам мотивации трудовой деятельности персонала посвящены научные исследования таких авторов, как Абрамов В.Н. [1], Афонин А.А. [2], Здутов А.А. [3], Кибанов А.Я. [4], Колот А.М. [5], Маслоу А. [6], Мескон М. [7], Сирота О.И. [8], Тейлор Ф. [9], Хекхаузен Дж. [10], Шарапатова Е.А. [11]. Однако, на наш взгляд, представляется необходимым рассмотреть данную проблему в контексте управления конкурентоспособностью персонала.

Мировой опыт убедительно свидетельствует, что наличие среди персонала лиц, ориентированных на повышение конкурентоспособности, дает весомые конкурентные преимущества предприятиям, способствует росту совокупного полезного эффекта труда; в результате выигрыш имеет общество в целом. Особая роль при формировании механизма повышения конкурентоспособности персонала принадлежит мотивации трудовой деятельности.

Цель данной статьи – разработка, обоснование сущности и характеристик локального механизма мотивации трудовой деятельности персонала. Исследование является составной частью плана НИР Национальной академии природоохранного и курортного строительства.

Мотивация – это процесс сознательного выбора личностью того или иного типа поведения. Конечно, у человека могут быть неосознанные мотивы, но линию трудового поведения он выбирает более или менее осознанно.

Механизм функционирования мотивации – совокупность закономерных связей и отношений, определяющих переход от актуализированных потребностей (интересов), реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

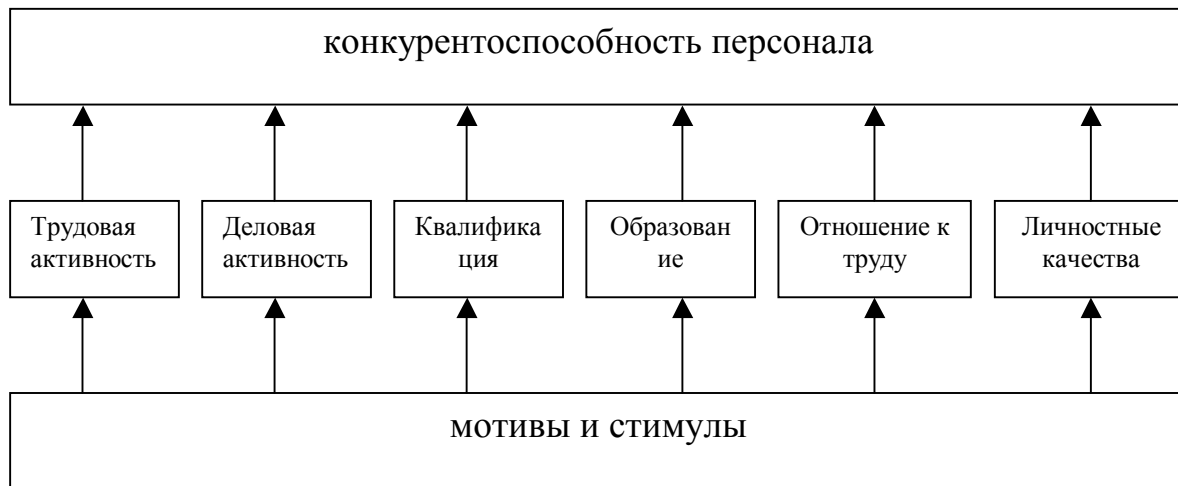
Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимость различать их, хотя в источниках они нередко употребляются как тождественные [1, 3]. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий [4]. Таким образом, соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обусловлена множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и т.д.

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

- нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Существуют определенные логические связи конкурентоспособности персонала и мотивации трудовой деятельности: с одной стороны, чем более конкурентоспособна рабочая сила, тем сильнее она должна стимулироваться и, напротив, чем выше мы стимулируем работников, тем более конкурентоспособными они должны быть.



**Рис.1. Логические связи мотивов и стимулов трудовой деятельности и конкурентоспособности персонала.**

Мотивируя трудовую дисциплину, деловую активность персонала, повышение квалификации и уровня образования, отношение к труду и личностным качествам, руководство тем самым стремится повысить конкурентоспособность своего персонала. Изучение фактических материалов показывает, что в большинстве случаев невысокая конкурентоспособность работников на предприятиях Украины вызвана в основном не совершенным механизмом мотивации труда, а уже потом низким уровнем квалификации работников [3,8].

Мотивацию принято рассматривать как процесс, имеющий две составляющие: материальную и моральную мотивацию (немонетарную) [5, 6, 7, 10]. Материальное вознаграждение осуществляется на основе применения эффективных систем организации заработной платы, научно-обоснованной тарифной системы, норм и нормативов трудовых затрат, форм оплаты труда, поощрительных выплат, надбавок и доплат к заработной плате, методов формирования фондов оплаты. Немонетарное вознаграждение – система достойной оценки труда каждого работника и персонала в целом, виды морального поощрения, общественного признания трудового вклада. При использовании в организации системы немонетарного вознаграждения становится актуальным наличие нематериального стимулирования, включающего моральное стимулирование, например, стимулирование свободным временем и организационное стимулирование.

В основе построения системы материальной мотивации персонала в организации лежит применяемая форма и система оплаты труда. В современных условиях на предприятиях применяются различные формы и системы оплаты труда, но наибольшее распространение получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная. Кроме того, возможно использование следующих дополнительных материальных методов стимулирования: комиссионные, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, специальные индивидуальные вознаграждения, программы распределения прибыли, акции и опционы на их покупку, материальные нефинансовые вознаграждения (подарки, скидки на продукцию предприятия, льготные ссуды и т.д.).

Несмотря на то, что многие исследователи включают в понятие мотивации трудовой деятельности исключительно вопросы оплаты и материального стимулирования, по мнению автора, внутренняя и немонетарная мотивация имеет не менее важное значение. Методами немонетарного стимулирования являются: льготы, связанные с графиком работы; общефирменные мероприятия; вознаграждения – признательности; вознаграждения, связанные с изменением статуса работника; вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; делегирование полномочий; личные симпатии; харизма; новизна; личная значимость; информация; свобода; обучение, возможность индивидуального развития; страховые программы; разнообразность умений и навыков; целостность работы; важность работы; автономия; обратная связь; обогащение труда [7].

Ключевой фактор успеха в применении различных способов мотивации – правильная классификация персонала в соответствии с актуальными для них стимулами. Оценить Мотивационную структуру работников можно по поведению, по результатам их труда, по косвенным показателям, основным из которых является уровень текучести кадров, а также используя специальные тесты.

Результаты проведенных автором исследований на некоторых предприятиях машиностроительного ком-

плекса (ОАО «Завод «Фиолент», ЗАО Симферопольский машиностроительный завод «Прогресс», ОАО Севастопольский морской завод) позволяют выделить три проблемные группы среди персонала:

-сотрудники, которые приходят на работу только для того, чтобы общаться с коллегами по работе, их не интересуют признание и вознаграждение, получение финансовой выгоды, продвижение по службе и достижение высоких трудовых результатов;

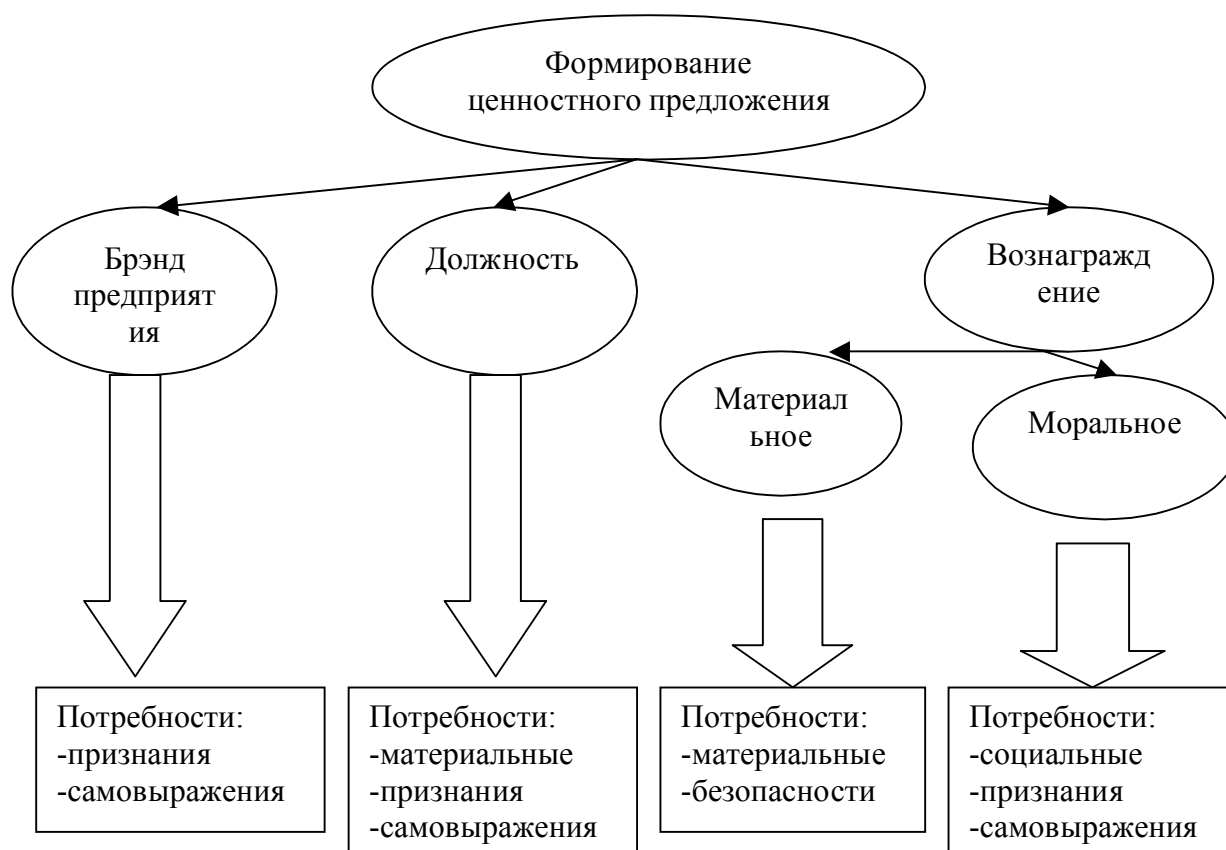
-сотрудники, которые желают карьерного роста, их не интересует финансовое вознаграждение, общение с коллегами, содержание работы и трудовые достижения;

-сотрудники, которых интересует только финансовое вознаграждение и совсем не интересует продвижение по службе, сотрудничество с коллегами, содержание работы и, кроме того, такие люди, как правило, не хотят брать на себя никакой ответственности.

Для всех остальных работников предприятия возможно определение степени удовлетворенности различных потребностей, которые можно сгруппировать следующим образом:

- материальные;
- безопасности;
- социальные;
- признания;
- самовыражения [6].

Определив, таким образом, мотивационную структуру каждого работника, мы можем определить, с помощью каких элементов локального механизма мотивации возможно повысить степень удовлетворенности потребностей у каждого сотрудника (рис.2).



**Рис.2. Элементы локального механизма мотивации персонала.**

Далее мы определили методы мотивации, с помощью которых возможно наиболее эффективное удовлетворение соответствующих потребностей.

Для удовлетворения материальных потребностей, возможно, использовать такие методы как вознаграждение за выполнение поставленных целей, комиссионные, специальные индивидуальные вознаграждения, участие в распределении прибыли, вознаграждения, связанные с изменением статуса работника.

Потребности безопасности можно удовлетворить при помощи заключения долгосрочного трудового договора, повышения квалификации, использования страховых программ, обеспечения обратной связи.

Социальные потребности удовлетворяются посредством проведения общефирменных мероприятий, личных симпатий, дополнительной информации, обеспечения обратной связи.

Удовлетворить потребности признания можно, используя специальные индивидуальные вознаграждения, льготы, связанные с графиком работы, вознаграждения-признательности, вознаграждения, связанные с изменением статуса, делегирование полномочий, а так же обеспечивая личную значимость и развитие персонала.

В последнюю группу входят потребности самовыражения, удовлетворение которых происходит при помощи установления льгот, связанных с графиком работы, вознаграждения, связанного с изменением рабочего места, делегирования полномочий, повышения свободы, целостности и важности работы, обогащения труда и развития работников.

### ВЫВОДЫ

Обобщая, следует подчеркнуть, что мотивационным процессам в ходе повышения конкурентоспособности персонала отводится важнейшая роль. Разработка механизма мотивации трудовой деятельности может быть представлена в виде следующего алгоритма:

- оценка мотивационной структуры работника;
- определение степени удовлетворенности различных потребностей;
- определение методов мотивации, способствующих наиболее эффективному удовлетворению соответствующих потребностей.

При этом стоит обратить внимание на то, что, несмотря на многочисленные исследования в области теории мотивации трудовой деятельности, почти незатронутыми остаются проблема мотивации персонала к развитию конкурентоспособности, механизмы преодоления отчуждения работников к повышению образования и профессионализма, рычаги побуждения к развитию инновационного труда (ориентированного на спрос рынка).

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов В. Н., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивация и стимулирование труда в условиях перехода к рынку. — Одесса: ОКФА, 1995.- 183 с.
2. Афонин А. А. Основы мотивации труда: организационно-экономический аспект. — К.: МЗУ-УП, 1994. – 201 с.
3. Здутов А. А. Мотивация и оценка персонала в системе современного менеджмента // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. «Персонал». — 1999. — №4.— С. 156-158.
4. Кибанов А. Я. Мотивы поведения и деятельности. — М.: Наука, 1988.- 289 с.
5. Колот А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала. - К.: КНЭУ, 1998.- 224 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999.- 195 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004.- 720с.
8. Сирота О. И., Пономаренко В. А. Мотивация труда на предприятиях: состояние и пути развития. - Луганск: НИИТруда, 1996.- 192 с.
9. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М., 1991.- 598 с.
10. Хекхаузен Дж. Мотивация и деятельность. - М.: Педагогика, 1986.- 386 с.
11. Шарапатова Е. А. Формирование комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. / Прил. к журн. «Персонал». - 1999. - № 4.- С. 172-175.