

ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

Плотникова И.В., Редько Л.А., Усачева А.С.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томск, Россия (634050, г. Томск, пр. Ленина, 30), e-mail: inna@tpu.ru

Превращение интеллектуального потенциала человека в ведущий фактор экономического роста и национальной конкурентоспособности можно при наличии позитивной мотивации персонала в компании. Сегодня мотивация, вовлеченность и стимулирование сотрудников играют важную роль в экономическом прогрессе. В статье рассматривается понятие мотивации, ее формы, теории, роль в производственном цикле предприятия. Показаны различные стили управления, связь вовлеченности, мотивации и делегирования, взаимосвязь которых усиливает внутреннюю мотивацию сотрудников, влечет за собой уменьшение стоимости продукции и увеличение производительности за счет исключения непроизводственных потерь, в том числе на контроль деятельности, а значит – повышение эффективности и конкурентоспособности компании в целом.

Ключевые слова: мотивация, персонал, управление.

FORMING POSITIVE PERSONNAL MOTIVATION IN THE COMPANY

Plotnikova I.V., Pedko L.A., Ysasheva A.S.

National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia, st. Lenin, 30, inna@tpu.ru

The transformation of intellectual potential of the person into the leading factor of the economic growth and national compatibility is possible under the positive personnel motivation in the company. Nowadays motivation, involvement and encouragement of the personnel play the main role in the economic progress. The concept "motivation", its forms, theories, its role in the manufacturing cycle of the company is regarded in the article. Different management styles, connection involvement, motivation and delegation, interrelation of which enhances inner motivation of employees entails the reducing of the production cost and growth non-manufacturing losses, including activity control, growth efficiency and competitiveness of the company are shown in the article.

Key words: motivation, personnel, management.

Введение

Проблема качества – важнейший фактор как повышения уровня жизни, так и экономической, социальной и экологической безопасности. Конкурентная борьба в современных условиях обусловила необходимость разработки программ повышения уровня качества. В научных исследованиях и в практике предполагается ряд показателей для оценки способностей фирм производить продукцию с требуемыми качественными характеристиками, подтверждаемыми сертификатом соответствия на продукцию. Все это заставило руководителей вновь обратить внимание на эффективность и качество производимых товаров и услуг.

В процессе производственной деятельности предприятия одной из функций управления персоналом является мотивация.

Мотивация персонала – основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся

трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Понятие «мотив» часто используют для обозначения таких психологических явлений, как стремление, желание, замысел, страх и др., которые отражаются в человеке в виде готовности к каким-либо действиям, ведущим к определенной цели. Деятельность человека направляется множеством мотивов, совокупность и внутренний процесс взаимодействия которых называется мотивацией. Мотивация тесно связана с самыми разнообразными потребностями человека, она проявляется при возникновении необходимости или недостатка в чем-либо.

Мотивация – это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации [6].

Мотивация родственна понятию «отношение», которое также активизирует и направляет поведение человека. Мотивация состоит из двух частей – деятельности и направленности. Разница между мотивацией и отношением заключается в том, что мотивация связана с определенной ситуацией, а отношение имеет более устойчивый характер и оказывает длительное воздействие.

Процессы мотивации могут иметь различную направленность – избежать или достичь поставленной цели, осуществить деятельность или воздержаться от нее, что сопровождается переживаниями, положительными или отрицательными эмоциями (радость, удовлетворение, облегчение, страх, страдание). Мотивации сопутствует определенное психофизическое напряжение, т.е. состояние возбуждения, прилив или упадок сил [3].

Принципиально различают две формы мотивации – внешнюю и внутреннюю (рис. 1) [1].



Рис. 1. Формирование осознанного поведения в области качества на основе факторов внутренней и внешней мотивации.

Внешняя мотивация – это средство достижения цели (заработать деньги, получить признание, занять вышестоящую должность). При этом она может использоваться в двух направлениях: как стимул при ожидании преимуществ – принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков – принцип страха.

Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.

Внутренняя мотивация – это понимание смысла деятельности, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные. Многие организации начинали создавать систему качества из-за внешней мотивации: надежды на преимущества в конкурентной борьбе и укрепление позиции на рынке, страх несоответствия продукции будущим стандартам качества и соответственно потери рынка [5].

Есть предприятия, решающиеся на внедрение философии качества, основываясь только на убеждении, что предупреждение появления бракованных изделий должно стать их «основным козырем» на мировом рынке [8]. Такая позиция справедлива для многих сфер жизни. В этом случае речь идет о внутренней мотивации, когда идея, задача или деятельность воспринимаются целесообразными и стоящими. Необходимо чувствовать себя ответственным за это и быть в состоянии прогнозировать результаты. Тогда поведение станет результатом, вытекающим из соответствующей установки.

В управлении качеством мотивация персонала – это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции. В основе мотивации лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду. Мотивация в управлении связана прежде всего с умелым сочетанием методов управления, формированием наиболее действенного стиля руководства. Она реализуется в процессе и формах найма, условиях контракта, системе оплаты и стимулирования труда, повышении квалификации и является фундаментом любой организации, во многом определяющим ее конкурентоспособность [8].

Одним из факторов, формирующих кадровую философию менеджера, является верхний уровень менеджмента в организации, пронизывающий все уровни и отделы организации. Эффективный менеджмент учит работать умнее, а не быстрее.

Американский профессор Мишель Ле Беф открыл фундаментальный принцип менеджмента, который прост и очевиден: «Делается то, что вознаграждается». Но традиция вознаграждать исключительно за достижение сиюминутных целей (квартальный, годовой, пятилетний план) или получение прибыли не стимулирует к достойному финансированию социального и профессионального развития сотрудников, так как в таком случае отсутствует ответный интерес к процветанию предприятия [7].

Уровень управленческой культуры менеджеров высшего эшелона характеризуется, по мнению [4], стратегическим мышлением, степенью ответственности перед обществом, способностью организовать взаимодействие, риском с умом, применением системы вознаграждения по результату, стремлением к обновлению, развитию личности, эффективным применением социокультурных технологий.

Эффективный менеджмент точно определяет, что нужно поощрять, чтобы использовать человеческий ресурс наилучшим образом. Цель рентабельно работающей организации – совершить маленькое чудо: помочь обычным людям превзойти себя, выполнить необыкновенное.

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать как действия исполнителя [2], так и задания, которые получает подчиненный, качество выполнения задания, время получения задания, ожидаемое время выполнения задачи, средства, имеющиеся для выполнения задачи, коллектив, в котором работает подчиненный, инструкции, полученные подчиненным, размер вознаграждения за проведенную работу, уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и одновременно в той или иной мере влияют на работника, определяют интенсивность и качество его труда. Д. Макгрегор пришел

к выводу, что на основе этих факторов можно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы. Задача современного менеджмента – создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная «Теория X», или, как её называют, метод «кнута и пряника» в цивилизованных странах перестаёт срабатывать даже применительно к работникам физического труда [10].

Японские менеджеры изобрели свой стиль управления персоналом. Уильям Оучи назвал его теорией «Z». В ней имеется ряд отличий от американской и западноевропейской школ менеджмента. Во-первых, акцент ставится на заботе о людях. Если преуспевающий янки-бизнесмен больше заинтересован в росте заработка персонала, то японским менеджерам свойственно внимание ко всей совокупности качества жизни работника: где обитает, чем питается, как проводит свободное время, что нравится жене, где учатся дети и пр. Во-вторых, как принимаются управленческие решения: американцы привержены авторитарным (властным, диктаторским) или консультативным методам. Их конкуренты по другую сторону Тихого океана при этом откровенно обмениваются информацией и идеями с подчиненными, вырабатывают и утверждают решения «по-семейному». В-третьих, в принципах занятости, продвижения и ответственности: японским фирмам, в отличие от американских, присуща система пожизненного найма, горизонтальная и вертикальная ротация кадров через каждые два-три года, коллективная ответственность за результаты [9].

При сравнении теорий X, Y, Z становится очевидно, что в Японии в управлении качеством все связано с характером мотивации людей, смещением ее акцентов со стороны организационно-распорядительных и экономических методов в сторону социально-психологических и перехода от диктаторских стилей руководства в сторону сопричастных.

Разнообразие личных целей и стремлений работников, уровень их образования и культуры определяют применение различных способов мотивации.

В науке управления существует несколько теорий мотивации, разработанных в последние 30–40 лет. Первоначально мотивация сводилась к методу кнута и пряника, когда работников содержали на грани голода, исходя из того, что единственной заботой людей была борьба за выживание. Тейлор усовершенствовал этот метод, предложив оплачивать

труд пропорционально объему выработки, в результате чего существенно увеличилась производительность труда. Благодаря такому усовершенствованию метод кнута и пряника, дополненный в последнее время различными коэффициентами и преподносимый под более благозвучными наименованиями, до сих пор используют многие руководители в качестве основного, а часто и единственного способа мотивации. Но по мере роста благосостояния работников применение одного этого метода стало малоэффективным. Потребовались новые методы мотивации.

С развитием психологии и социологии развивались содержательные теории мотивации, основанные на определении и удовлетворении внутренних потребностей работников, а также процессуальные теории мотивации, учитывающие мотивы поведения людей на рабочем месте.

Для мотивации по потребностям А. Маслоу в 40-е гг. предложил использовать иерархию потребностей, представляющую собой пирамиду (рис. 2), в основании которой располагаются первичные потребности (физиологические), а на втором уровне – потребности в безопасности и защищенности. Далее, по возрастающей, он расположил социальные потребности, потребности в признании и самовыражении.



Рис. 2. Иерархия потребностей человека по А. Маслоу.

В настоящее время в России основой мотивации, без сомнения, является уровень заработной платы и удовлетворение социальных потребностей. Тем не менее даже в нынешних условиях нельзя забывать и о более высоких уровнях мотивации – об открытом и гласном признании достижений конкретных работников, о предоставлении возможностей для их самовыражения. В зависимости от контингента работников в качестве мотивации может в той или иной форме использоваться метод, заключающийся в привлечении работников к активному участию в управлении предприятием, тем более что мотивация сотрудников влечет за собой уменьшение стоимости продукции и увеличение

производительности за счет исключения непроизводительных потерь, в том числе на контроль деятельности, а значит – повышение эффективности и конкурентоспособности компании в целом.

Таким образом, мотивация играет огромную роль в формировании успеха деятельности предприятия, а руководитель должен учитывать и уметь использовать в арсенале все средства управления социально-психологических механизмов регуляции поведения работников. Необходимо выработать понимание, что каждый отдельно взятый сотрудник – это часть коллектива, и от его поведения будет зависеть результат деятельности всего коллектива.

Список литературы

1. Гришина В.А. Методика оценки влияния системы мотивации на качество продукции промышленного предприятия: алгоритм проведения // Производственный менеджмент. – 2004. – № 3.
2. Макгрегор Д. // Управление персоналом. – 2008. – № 2.
3. Крылов А.А. Психология. М. : Проспект, 2005. – 864 с.
4. Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С. Стратегический менеджмент в авиастроении : учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 123 с.
5. Мильман В.Э. Внутренняя и внешняя мотивация учебной деятельности // Вопросы психологии. – 1987. – № 5.
6. Ребрин Ю.И. Управление качеством : учебное пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 174 с.
7. Сунь Л. Капитала как фактор экономического роста // Проблемы современной экономики. – 2003. – № 1 (5).
8. Шабаев А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Экономические науки. – 2011. – № 8 (1).
9. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
10. Шевчук Д.А. Управление качеством. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 216 с.

Рецензенты

Никулина И.Е., доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент» Томского политехнического университета, г. Томск.

Осипов Ю.М., доктор экономических наук, профессор, зав. отделением ЮНЕСКО Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, г. Томск.