

СЕКЦИЯ СТУДЕНТОВ И МАГИСТРАНТОВ ВУЗОВ

*И.В. Агапова**

МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

*«Люди работают не только ради денег, и
если вы пытаетесь мотивировать людей,
деньги не самый эффективный инструмент».*

Акио Морита – сооснователь корпорации
Sony.

Любой человек, который работает с людьми в качестве руководителя, сталкивался с проблемой денежной мотивации персонала. Сотрудники либо просят повышения заработной платы, либо делают намеки о том, что заработной платы им недостаточно. Но, только ли хорошая заработная плата способна удержать людей? Есть разные мнения на этот счет: многие соглашаются, а многие нет. Можно сказать, что правы и те, и другие.

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации [1]. В настоящее время проблема мотивации персонала является актуальной для многих организаций. Важным звеном современной организации является ее кадровая служба. От эффективности работы данного подразделения, связанного с формированием коллектива, его мотивацией, развитием, напрямую зависит эффективность деятельности всей организации. Ведь обеспечить конкурентные преимущества органи-

* © Агапова И.В., 2012

зации и внедрять новшества может только подготовленный и мотивированный персонал.

Известный американский менеджер Ли Якокка в свое время заметил: «Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд». Конечно же, он понимал, что управление включает в себя и планирование, и снабжение, и контроль и так далее. Почему среди всех этих важных функций менеджера он особенно выделил функцию мотивации? Не есть ли это тот ключевой узел, развязав который, только и можно выйти на предельные уровни эффективности работы организации? Еще родоначальник школы «научного управления» американский инженер Ф. Тейлор подчеркивал, что повышения производительности труда невозможно добиться, игнорируя мотивацию работника к данному труду [1]. Однако далеко не все организации имеют четкое представление о том, как должна функционировать эффективная система мотивации. Большинство организаций ограничиваются материальными методами мотивации, которые не всегда продуктивны.

Исследователи выделяют два метода, которые позволяют руководству достичь необходимого результата и добиться поставленных целей – это материальный и нематериальный. Рассмотрим наиболее распространенный метод мотивации – материальный. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет существенное значение для организаций в условиях рыночных отношений, создает материальную основу рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждения играют значительную роль в привлечении трудовых ресурсов в организации. В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы – одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (переменная форма оплаты), а другая – от индивидуальных особенностей (постоянная форма оплаты, должностной оклад) [2]. Кроме того, в качестве мотивации организации используют надбавки к заработной плате за производительность выше нормы. Еще один вид вознаграждения, которым руково-

датель может распорядиться по своему усмотрению, – премиальные выплаты (бонусы). Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а, следовательно, и величиной своей премии [3].

Но, даже если организация имеет возможность щедро поощрять своих сотрудников путем различных премий и бонусов, зачастую этого бывает недостаточно. Можно встретить много примеров, когда люди уходят с высокооплачиваемых постов в связи с потерей интереса к работе или отсутствием перспективы, в то время как, личная похвала руководителя могла быть гораздо более приятным и сильным стимулом для сотрудника. Но многие руководители придерживаются мнения, что все-таки главный инструмент воздействия на мотивацию персонала – это деньги. На первый взгляд, на это трудно возразить. Кто же будет работать без денег? Деньги призваны стимулировать людей к напряженному труду. Посредством денег организация демонстрирует работнику, что она ценит его труд и его профессиональные достижения. Но не только денежные средства определяют отношение людей к делу и их отношение к организации. Когда вы поднимаете человеку заработную плату, необходимо работать над другими средствами мотивации, которые будут рассчитаны на будущее. В течение одного-двух месяцев мотивация с помощью денег работает, но дальше, если вы ничего не будете делать, у вас снова сотрудники попросят денег. Если вы им не повысите зарплату, то вы рискуете их потерять, потому что больше никаких мотивирующих факторов у них не будет.

Как можно мотивировать сотрудников, не прибегая к помощи денег? Помимо материальных методов, выделают нематериальные стимулы мотивации персонала. К нематериальным методам можно отнести гибкий график работы, дополнительные выходные дни, похвалу руководителя, благоприятную атмосферу в коллективе, возможность продвижения по службе, признание, устная благодарность руководителя и т.п. [4].

Используя нематериальную мотивацию, организация стремится продемонстрировать лояльность по отношению к персоналу и обеспечить сотрудникам комфортные условия работы. Она призвана обеспечить стабильность в организации, снижение текучести кадров и укрепление корпоративного духа. Стало быть, цели нематериальной мотивации носят стратегический характер и они направлены на долгосрочную перспективу.

Каждая организация может построить свою собственную систему мотивации, уделяя больше внимания тем или иным аспектам. Разработка системы мотивации организации должна осуществляться с учетом ее истории, корпоративной культуры, особенностей развития. Важно также учитывать и черты, присущие сотрудникам компании: возраст, социальный статус, жизненная позиция, так как все эти характеристики влияют на приоритеты человека в жизни и в работе. Чтобы создать высокую мотивацию, надо создать условия для удовлетворения потребностей. Нужно превратить работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации потребностей работника.

Тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает [5]. Из этого следует, что на современном этапе инновационных преобразований в стране представляется важным задействовать всю систему мотивации труда, оказывать воздействие на поведение персонала для достижения как личных, так и корпоративных целей, учитывать направления внутренней мотивации работников для реализации их природных склонностей, побуждать их к результативной деятельности, повышать активность и обеспечить высококачественный, продуктивный труд.

Библиографический список

1. О мотивации персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://b-news.narod.ru/personnel/oo.htm>
2. Волгина О.Н., Пушкарев Н.Н., Матвеев А.А. Мотивация труда персонала предприятия. М.: Наука, 2007. – 156 с.
3. Давыдов А.В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике. Новосибирск: Наука, 2007 – 345 с.
4. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2008- №24.- с.5-11.
5. Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу // Мотивация персонала в организации. 2006 г. – 256 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.webkniga.ru/books/11770_2_1.html

*В.С. Алтунина, Е.А. Гущина, С.А. Казяйкина**

ОБ ОПЫТЕ И ПРОБЛЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ВЕДУЩИХ КОМПАНИЯХ РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЛУКОЙЛ»)

ОАО «ЛУКОЙЛ» – одна из крупнейших международных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, обеспечивающая 2,2% мировой добычи нефти. Сотрудники Компании являются основой потенциала ОАО «ЛУКОЙЛ». На сегодняшний день персонал компании насчитывает около 150 тыс. специалистов, ведущих деятельность в более чем 60 регионах России и 30 странах мира на четырех континентах [1].

* © Алтунина В.С., Гущина Е.А., Казяйкина С.А., 2012