

УДК 65.015.25

Е.И. Рейшахрит, Т.С. Губина

**МОТИВАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА**

Семинар № 6

Можно с большой долей вероятности утверждать, что вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, поскольку считается, и не без достаточных на то оснований, что эффективный работник – это высоко мотивированный работник.

Проблема мотивации имеет особую значимость применительно к специалистам и руководителям. Во-первых, труд руководителей практически невозможно нормировать. Во-вторых, самостоятельность, а это значит, свобода в использовании рабочей силы для менеджеров высшего звена значительна, в-третьих, предполагается, что от эффективности мотивации топ-менеджеров всецело зависит их результативность. Если говорить о рядовых исполнителях, то их труд, как правило, регулируется различными регламентами, начиная с норм выработки для рабочего и заканчивая должностной инструкцией для специалистов. Для руководителей, особенно высшего уровня, труд нормировать невозможно, поэтому управлять ими можно преимущественно через мотивацию и стимулирование.

Труд управленческого персонала, представляет собой специфический вид деятельности. Управленческий труд связан с постоянным анализом происходящих событий, принятием решений, это мыслительная деятель-

ность по своей природе. Многие процессы управленческой деятельности скрыты от внешнего наблюдателя; сами результаты этой деятельности заранее нельзя предугадать, часто они неопределенны, жестко не фиксируемы. Поэтому управленческий труд трудно поддается количественной оценке. Результатом этого труда не является производство материальных ценностей, но он воздействует на организационную, техническую, экономическую и социальную стороны производства и обеспечивает оптимальные условия для производственного процесса. Это предопределяет особое значение мотивации управленческого труда.

Существует множество определенных мотивов. Мы остановимся на следующем: **мотив** - субъективное отношение человека к своему поступку, сознательно поставленная цель, которая направляет и объясняет его поведение. То есть, мотив - это нечто, что находится внутри человека и во внешней среде, которое его побуждает к некоторым действиям или бездействию. Отсюда вытекает, что **мотивация** – это процесс сознательного выбора личностью того или иного типа поведения. Конечно, у человека могут быть и неосознанные мотивы, но линию трудового поведения он выбирает более или менее осознанно.

Эффективность мотивации определяется степенью достижения экономических и социальных целей.

Экономические цели связаны с производственной деятельностью предприятия и, как правило, отражаются в экономических показателях и экономических критериях эффективности его функционирования.

Социальные цели реализуются в виде выполнения ожиданий, потребностей и интересов работников. Чтобы социальную эффективность можно было рассматривать как достигаемую цель, необходимо найти способ измерения потребностей и интересов. Ввиду многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность, необходимо найти обобщающий индикатор, с помощью которого можно было бы описать и оценить потребности работников. Таким индикатором чаще всего выступает удовлетворенность работой. Удовлетворенность трудом определяется такими факторами как содержание работы, ее организацией, возможностью профессионального роста, другими экономическими и социальными факторами. Уровень общей удовлетворенности трудом в значительной степени определяется удовлетворенностью заработной платы.

С понятием удовлетворенность трудом связаны такие понятия как трудовые ценности и трудовая активность, трудовая мотивация. Трудовые ценности – это то, что является важным, ценным для работника, то, что побуждает, стимулирует его к труду. Трудовая активность – это фактор отношения к труду, который проявляется в объеме выполняемой работы, в качестве ее выполнения и т.д.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного ис-

полнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Следует упомянуть ещё несколько понятий, связанных с мотивацией

Трудовые ценности – это то, что является важным, ценным для работника, то, что побуждает, стимулирует его к труду.

Стимулы – это воздействие внешних факторов, в отличие от мотивов, понимаемых как внутренние и внешние значимые для конкретной личности факторы.

Стимулирование – определенное воздействие на личность, создание внешней ситуации, побуждающей ее действовать определенным заданным образом.

Задача руководителя - в максимальной мере задействовать трудовую мотивацию и стимулы, как в отношении каждого работника, так и коллектива в целом.

Материальные и трудовые ресурсы, которыми располагает современное предприятие, определяют его экономическую устойчивость в условиях нестабильности рыночных отношений. Управление материальными ресурсами является наиболее определенным и предсказуемым, в то время как управление трудовыми ресурсами связано с решением вопросов, в значительной степени поддающимися формализации и имеющими в большей своей части стохастический характер. Но эффективность управления материальными ресурсами зависит от эффективности управления трудовыми ресурсами, т.е. от того насколько рационально построена работа с персоналом организации, или насколько эффективно используется потенциал каждого работника и коллектива в целом.

Для руководителей крайне важным является умение оценить сотрудника с точки зрения его готовности к трудовой деятельности

Социологами готовность сотрудника к осуществлению трудовой деятельности рекомендуется определять по его профессиональной, социальной, методической и временной компетентности [1]

Профессиональная компетентность означает «техническую» готовность сотрудника осуществлять свои профессиональные функции.

Социальная компетентность выражается через отношения между людьми в процессе производства.

Методическая компетентность, наиболее глубоко проникая в суть человека, сближаясь с выводами психологов, характеризуется его способностью к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, умению отличать главное от второстепенного, видению целого, т.е. общего состояния дел. Особенно это важно для руководителей.

Временная компетентность – это умение рационально планировать и использовать рабочее время.

Нетрудно понять, что приведенные характеристики принадлежат к социально-философским категориям описания личности. Они объективны и достаточно объемны, однако, недостаточны для практического использования. Подобные категории характеризуют лишь направление вектора деятельности предполагаемого сотрудника, описывают качественные, предположительные требования к его готовности воплощать возлагаемые на него задачи, но никак не требуемые от него экономические последствия приложения труда.

На практике уровень творческого потенциала сотрудника нельзя определить по традиционным резюме, дипломам и тому подобным принятым документам. Ее можно определять, например, предлагая сотрудникам одинакового уровня компетентности решить одни и те же тест-задачи, которые должны разрабатываться для каждой конкретной организации отдельно. Смысл тест-задач заключается в том, что они дают возможность определить не просто профессиональную, социальную, психологическую или другую компетентность, а выявить творческий потенциал сотрудника, направленный на достижение того или иного экономического результата. В конечном итоге, тест-задачи, являясь комплексным, или корпоративным инструментом экономистов, позволят максимально эффективно управлять трудовыми ресурсами предприятия или организации [1].

Теории мотивации используют понятия «потребность» и «вознаграждение» [2]. 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 т.п. Вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта, т.е. являются психологическими: потребность в привязанности, уважении, успехе.

Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значимым фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

На западе существует множество теорий мотивации труда. К примеру, теория Д. Мак-Клеланда делает упор на потребности высшего уровня: власть, успех и признательность. У разных людей может доминировать та или другая из них. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, не способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности участия в чем-либо характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Разрабатывая стратегию мотивации компании, следует учитывать связь между тремя её основными компонентами: **оплата труда, льготы и компенсации, перспективы карьеры.**

В практике американских фирм «Крайслер», «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением, так как уровень мотивации, как уже отмечалось, в значительной степени связан с уровнем удовлетворённости заработной платой. Часто применяются так называемые аналитические системы заработной платы. Они основаны на дифференциальной оценке в баллах степени сложности выполняемой работы, учете квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и др. При этом переменная часть заработной платы (премии, различные поощрения), которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья, достигает 1/3 заработной платы. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от их вклада, в том числе в повышение производительности труда, улучшение качества продукции [3].

Японская фирма «Мацусита» (основная часть продукции которой распространяется под торговыми марками «National», «Panasonic», «JVC», «Quasar») к разным категориям работников применяет различные принципы продвижения по службе. При продвижении по службе рабочих используется иерархия должностей, для конторских и технических работников – «параллельная служебная лестница», для высших руководителей – система двух иерархий (должностей и статусов).

Суть «параллельной служебной лестницы» заключается в том, что одновременно с иерархией должностей выстраивается параллельная цепочка из различных званий, присуждаемых высококвалифицированным специалистам, занимающимся в основном решением профессиональных задач и почти не принимающим участия в административной работе. Благодаря параллельной служебной лестнице такие специалисты получают возможность продвинуться по службе, не занимая управленческих постов.

Повышение в должности отражает поощрение личных способностей и рвения, поэтому скорость продвижения у разных работников не одинакова.[3]

Анализ методов мотивации, применяемых в зарубежных фирмах, позволяет сделать вывод о том, что в комплексе мотивационных мер важнейшими являются меры в сфере оплаты труда и построения карьеры.

Для работника любой категорий важным моментом их профессиональной деятельности является справедливость оценки его вклада в достижение результатов деятельности организации. Эта оценка традиционно выражается через выплату сотруднику заработной платы. Однако, при всей значимости уровня заработной платы для мотивации работника, следует иметь в виду, что существует такая категория как порог материальной чувствительности к стимулированию [4]. Заработная плата только тогда будет являться действенным мотивом для работника, если ожидаемое вознаграждение воспринимается работником как значимое. В этом случае он склонен затрачивать свое время и усилия, принимая на себя ответственность. Величина порога материальной чув-

ствительности к стимулированию зависит от совокупного дохода индивида. При более низких уровнях совокупного дохода высота порога, выраженная в процентах от общего дохода, больше чем при высоких уровнях такого дохода. Вознаграждение, например, в 1% дохода при низком уровне дохода не будет казаться привлекательным, при высоком уровне – 1% уже величина значимая. Однако при переходе к более высокому уровню дохода начинает действовать эффект замещения. Работник начинает сокращать предложение своей рабочей силы, когда за дополнительную плату он вынужден значительно сократить время своего досуга. Готовность работать больше при повышении заработной платы у него снижается. Точка перелома – отсутствие досуга у работника, когда за дополнительную, даже существенную для него плату, человек уже не согласен работать сверхурочно и в выходные дни.

Второй момент, который влияет на чувствительность к повышению заработной платы – это ответственность, или доля личного риска, которую необходимо нести за дополнительное вознаграждение.

Следовательно, усиление мотивации через повышение уровня заработной платы – процесс не бесконечный. Уровень порога материальной чувствительности зависит от нескольких факторов, таких как уровень образования, культуры, индивидуальных черт характера и поэтому для разных людей может существенно отличаться. Чем больше развиты потребности человека, тем выше его порог материальной чувствительности. При достижении удовлетворённости материальной стороной профессиональной деятельности высокообразованные ра-

ботники начинают значительно больше уделять внимание перспективе своей карьеры. Такие работники готовы принимать на себя дополнительную ответственность и риск при том же уровне заработной платы, если это будет способствовать его продвижению по службе. Однако каждый работник сам решает вопрос готов ли он пожертвовать своим свободным временем ради дополнительного заработка, продвижения по службе, соглашаясь дополнительно работать.

Следовательно, чем выше корпоративная культура, культура производства, уровень образованности работников, тем более сложной будет разработка стратегии мотивации компании, но тем больший эффект принесёт её внедрение.

Таким образом, в настоящее время структура и качественная характеристика персонала должна анализироваться в аспекте влияния на финансовые, операционные и рыночные результаты деятельности компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Мотивация на 100%: А где у него кнопка?*/С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс,
2. *Катульский Е.* Мотивация на рынке труда // Вопросы экономики, 1997, № 2.

3. *Павленко А.Л.* Организация оплаты в развитых странах. – М.: Ин-т Экономики и управления промышленности, 2003.
4. *Календжян С.* Полномочия и ответственность // Российское предпринимательство, 2001, № 9. **ГИАБ**

Коротко об авторах

Рейшахрит Е.И. - доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономических и гуманитарных дисциплин,
Губина Т.С. - ассистент кафедры экономических и гуманитарных дисциплин,
Филиал Санкт-Петербургского государственного горного института им. Г.В. Плеханова (технического университета) «Воркутинский горный институт»

Доклад рекомендован к опубликованию семинаром № 6 симпозиума «Неделя горняка-2008». Рецензент д-р техн. наук, проф. *В.А. Харченко.*

