JEL classification: J 32, L 20, M 14

СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

БУТЛЕНКО Т.И.,
студент магистратуры
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
E-mail:s_v_ch_13@mail.ru

СИВЕРСКАЯ Я.Е.,
студент бакалавриата
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика
E-mail:s_v_ch_13@mail.ru

Исследована сущность мотивации персонала, рассмотрены разные подходы к трактовке понятия «мотивация». Рассмотрены виды отрицательной и положительной мотивации персонала. Выявлены особенности мотивационной политики в международных организациях, представлены наиболее эффективные методы мотивации персонала. Сформулированы рекомендации по совершенствованию мотивационной политики в организациях.

***Ключевые слова**: мотивация, стимулирование, материальная и нематериальная мотивация, отрицательная мотивация, мотиватор, мотивационная политика.*

ESSENCE OF STAFF MOTIVATION: FOREIGN EXPERIENCE

The essence of personal motivation is investigated, different approaches to the interpretation of the concept of «motivation» are considered. The types of negative and positive motivation of personnel are considered. The features of the motivational policy in international organizations are revealed, the most effective methods of staff motivation are presented. Recommendations for improving the motivational policy in organizations are formulated.

***Key words**: motivation, stimulation, material and non-material motivation, negative motivation, motivator, motivational policy.*

Постановка проблемы в общем виде. Мотивация персонала – понятие, которое является относительно новым, однако нет руководителя, который бы

не задавался вопросом о поиске эффективных методов мотивации. Однако, стоит отметить, что далеко не все руководители хозяйствующих структур понимают сущность понятия «мотивация» и часто путают его с понятием «стимулирование». Этим обуславливается необходимость более глубоко изучения мотивации, особенно с учетом зарубежного опыта некоторых успешных предприятий.

Цель исследования – провести анализ теоретических подходов к определению сущности понятия «мотивация», а также изучить зарубежный опыт успешной мотивационной политики.

Изложение материалов основного исследования. С переходом к рыночной экономике концепция мотивации персонала претерпела сильные изменения. Так, от идеи коллективизма перешли к приоритетности персональных достижений и личностного роста сотрудников. Основное внимание уделяется материальному стимулированию (должностной оклад, премии, надбавки и т.п.).

Изучая процесс заинтересованности работников в высокой производительности труда, менеджеры оперируют терминами «мотивация» и «стимулирование» как схожими по смыслу понятиями. Однако это не является таковым.

Стимулирование – это процесс влияния на индивида посредством потребностнозначимого для него внешнего объекта, который побуждает человека к определенным действиям. А под мотивацией же подразумевается процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета [1]. Более того, мотивация – это побуждение к действию, которое помогает нам доводить начатое до конца. Она находится в основе практически любого действия, продвигает и направляет это действие. Без мотивации нет действия [2, с. 27].

В управлении персоналом целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна организация не может преуспеть без стимулирования сотрудников на работу с высокой отдачей, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

В западном менеджменте понятие «мотивация персонала» длительное время рассматривается как один из ключевых механизмов управления предприятием. Умелое сочетание методов материального и нематериального стимулирования позволяет предприятию увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть кадров в рамках неизменной заработной платы. Правильная мотивация и стимулирование трудовой деятельности помогает поддерживать на должном уровне работоспособность и энтузиазм в коллективе.

Многими учеными, начиная с шотландского экономиста-философа Адама Смита и до современных ученых, была проделана объемная исследовательская работа по изучению мотивации труда. Их опыт можно обобщить и дать более детализированное определение мотивации:

1. Мотивация труда (от греч. «motif», от лат. «moveo» – двигаю) – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности для достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

2. Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с трудностями.

3. Мотивация является понятием, которое используется при описании сил, воздействующих на человека (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом.

4. В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая цель активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач.

5. Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его специализацию и важность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с неприятностями.

6. Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов.

7. Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои физические и моральные потребности через трудовую деятельность.

8. Мотивация – это процесс побуждения себя и других индивидов к деятельности, для достижения личных целей и целей предприятия.

9. Мотивация – это состояние личности человека, определяющее степень активности и направленности действий индивида к конкретной ситуации.

10. Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения человека к какой-либо деятельности для достижения целей организации или многих целей [3, с. 54-55].

Современный российский философ, психолог Руденко А. М. выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс: [4, с. 102]

«побуждающая и направляющая» – направлена «на определенный объект» и «на определенную активность»;

«стимулирующая» – связана с осуществлением намерения;

«организующая» (управляющая) – в основе лежит «замысел»;

«структурирующая» – ведет к «тщательному анализу ситуации»;

«смыслообразующая» – имеет «личностный смысл»;

«отражательная» – отражает содержание «мотивационной сферы личности»;

«объяснительная» – объясняет действие или поступок;

«защитная» – иногда «истинная цель подменяется официальной версией».

К основным факторам и функциям трудовой мотивации относятся экономические и психологические, влияющие на необходимость трудовой деятельности персонала организации.

В психологии выделяют положительную и отрицательную мотивацию. Положительной мотивацией является проявление осознанной инициативности и работоспособности и связана, в определенной мере, с проявлением позитивных эмоций и чувств. Разнообразные стимулы к работе являются инструментом сотрудника в его деятельности, рвение и желание сознательно решать определенные задачи с целью извлечения заслуженного поощрения.

Отрицательная мотивация ориентирована на неодобрение и порицание работы и инициативности работников, она предполагает под собой наказание не только в материальном плане, но и в психологическом и административном. Работник опасается наказания, он желает исключить неудачи, что может привести к возникновению негативных эмоций и, в конце концов, вызвать нежелание работать в данной организации, а также страх возложения на себя ответственности за определенные решения, соответственно, ограничивает развитие предприятия в целом.

Материальное вознаграждение обладает большим значением в мотивации персонала, но не всегда определяющее. Невозможно всегда повышать заработную плату для последующего стимулирования сотрудников, работник привыкает к достигнутому уровню дохода, и его мотивация снижается.

К нематериальному стимулированию можно отнести создание комфортных условий для работы. При этом под комфортными условиями работы подразумевается не только оборудованное рабочее пространство сотрудника, но и благоприятный психологический климат в коллективе [5].

Управление персоналом на крупных предприятиях достаточно сложная процедура. Поэтому, только при формировании четкой и эффективной мотивационной политики, управление персоналом может быть успешным.

Например, характерной чертой отечественных фирм считается то, что главным видом реализации политики является материальное поощрение, так как значительная доля жителей России в настоящее время имеют средний доход, не покрывающий стоимости проживания в городах и люди расходуют свои доходы и сбережения только лишь на приобретение товаров первой необходимости. Огромное количество бюджетников: медицинских работников, преподавателей, ученых, а также специалистов и квалифицированных работников имеют доходы, немного больше прожиточного минимума в регионах, которые также не отображают их фактические потребности. По этой причине в данных условиях сложно переоценить роль мотивационной политики, созданной на основе использования системы стимулов, преимущественно материальных [6].

Так, Адельсеитова Э. Б. отмечает, что «понимание руководителями и менеджерами по персоналу значимости мотивационной политики предприятия, разнообразия потребностей, мотивов и стимулов должно содействовать построению эффективной системы мотивации, т. е. системы таких организационных мероприятий и стандартов, которые будут направлены на активизацию деятельности сотрудников в достижении корпоративных целей» [6]. Соответственно, грамотно выстроенная и сформулированная мотивационная политика способствует формированию такой системы мотивации, которая нацелена на активизацию заинтересованности персонала в успехе организации.

Начиная изучать зарубежный опыт в сфере управления персоналом, можно рассмотреть главные аспекты мотивационной политики корпорации «Макдоналдс». Компания придерживается принципа: «Результат делает человек». «Макдоналдс» рассматривает своих сотрудников как основной источник прогресса в области качества и производительности. Эта

организация основала свой успех на теориях мотивации, изменив лишь некоторые их аспекты. «Макдональдс» придерживается четырех простых принципов, на которых была построена их мотивационная политика и которые дают возможность повысить эффективность работы своих сотрудников, принципы представлены ниже [7].

1. Компания должна разработать различные системы мотивации для каждого отдела.

2. Персонал должен иметь четкие и достижимые цели. Лучше иметь одну цель на человека.

3. Цели должны измениться: менеджеры должны иметь одну цель на полгода. Например, сначала менеджер изучает количество клиентов, затем он изучает количество возвращающихся клиентов, а затем он должен проанализировать рост продаж бизнеса. Этот метод дает возможность найти новые способности сотрудников и проверить новые методы работы.

4. Повышение размера заработной платы должно быть разумным для работника.

Компания «Макдоналдс» применяет три компонента системы мотивации: финансовое поощрение, нефинансовое поощрение и социальная политика. Все три фактора описаны в теории мотивации Маслоу. Однако Маслоу утверждает, что все потребности должны удовлетворяться одна за другой. Исследование компании «Макдоналдс», ее стратегии и структуры, показывает, что только одновременное удовлетворение потребностей сотрудника повысит его производительность. Нет необходимости удовлетворять все потребности каждого уровня. В реальности у работника есть набор потребностей в каждый конкретный момент [8].

Далее в пример можно привести устоявшуюся мотивационную политику Японской компании «Тойота». Начиная с этапа подбора персонала прослеживаются особенности. «Тойота» добилась гармоничного сочетания работы отдельного работника и малой группы. Хотя работа в команде весьма важна, она не может компенсировать недостаток квалификации отдельного

работника. С другой стороны, от сотрудников, которые прекрасно справляются со своей работой, требуется умение слаженно действовать в команде. Поэтому «Тойота» уделяет внимание поиску и отбору потенциальных сотрудников. Ей нужны и высококвалифицированные люди, и командные игроки одновременно. Фирма отбирает одного человека из сотен претендентов на рабочее место и может искать нужного кандидата несколько месяцев и готовит работника много лет. Цель подобной подготовки — дать человеку технические знания, широкую квалификацию, перспективу роста, а также сделать философию «Тойота» его «второй натурой» [9].

Описывая модель работы с персоналом в компании «Тойота», можно выделить три ее основных постулата:

пожизненный найм – то, что японский кадровый менеджмент исповедует философию «пожизненного найма» известно всем, но то, что реализовано в компании «Тойота», можно назвать «пожизненным наймом в абсолюте», выработана собственная философия компании, от которой ее руководство не готово отказаться даже под угрозой банкротства предприятия;

роль лидеров – в компании «Тойота» очень значительную роль играют лидеры, их существенно больше, чем в других фирмах, они являются носителями корпоративной культуры предприятия;

«обучающая организация» – в основе технологии управления в компании «Тойота» лежит идеология «обучения», а не «командования», лидеры «Тойота» не отдают приказы, а обучают персонал [9].

Рассмотрев философию компании «Тойота», можно считать, что их система мотивации идеальная. Для них важная ценность – это их сотрудники. Они проводят обучения на рабочих местах, развивают навыки не только по своим компетенциям, а также предоставляют возможность администрации поработать в цехах, чтобы они отвлекались от компьютера, представляли ход производства [10].

Исходя из примеров мотивационных политик таких гигантов индустрий можно сделать вывод, что, когда к работнику относятся с уважением, он

начинает считать, что для этой компании его работа играет важную роль. То есть он представляет себя ценным сотрудником, и этот сотрудник начинает больше развивать свою профессиональную компетентность.

Так важную роль в мотивации персонала играет и такое понятие как непрерывное совершенствование, под которым понимается постоянное изучение новых технологий, которые можно будет применить на предприятии. При этом добавляются не только технические инновации, а также новшества в отделах управления, в административной и финансовой структуре. За счет технических инноваций, компании смогут все больше привлекать новых покупателей, тем самым увеличивать доходы и производительность.

Выводы. Подводя итог, можно сделать выводы, что для создания успешной системы управления мотивацией персонала нынешней организации нужно соблюдать следующие правила: похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики; поощрение должно быть физически ощутимым и желательно незамедлительным; неожиданные и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые; регулярное внимание к работникам и членам их семей – важнейший мотиватор; человек любит ощущать себя победителем, поэтому целесообразно чаще создавать условия, при которых чувство победы будет испытанно; разумная внутренняя конкуренция – двигатель прогресса; необходимо поощрять за достижение не только основной цели, но и промежуточных; предоставление работникам свободы действий или возможности контролировать ситуацию, является сильным мотиватором; не стоит ущемлять самоуважение других, предоставляйте им возможность «сохранить лицо» в любой ситуации; большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворяют большинство.

Научный руководитель – Чернобаева С.В., канд. экон. наук, доцент.

Список литературы

1. Организационное поведение: учебное пособие / И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, С.В. Чернобаева. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 445 с.

2. Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 144 с.

3. Зеленов, А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии: Монография / А.Д. Зеленов. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014 – 104 с.

4. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А.М. Руденко; под ред. А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 350 с.

5. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2016. – 268 с.

6. Волкодаева А. В. Щербаков А. В. Мотивационная политика предприятия и ее составляющие // Вестник современных исследований. 10.4/ 2018. С. 64–67.

7. Olivia Hunt. Performance and Motivation in «McDonalds». Электронный ресурс. – [Режим доступа]: http://www.articlesfactory.com/articles/management/performance-and-motivation-inmcdonalds.html – (Дата обращения: 20.03.2022).

8. Management of McDonald. Motivation. Электронный ресурс. – [Режим доступа]: https://managementofmcdonald.wordpress.com/motivation/ – (Дата обращения: 20.02.2022).

9. Мотивация сотрудников в компании тойота. Электронный ресурс. – [Режим доступа]: https://azs59.ru/raznoe/motivaciya-sotrudnikov-v-kompaniitojota.html – (Дата обращения: 20.05.2021).

10. Ахметдинова, О.А., Лунёва, А.А., Тагирова, Э.И. Философия компании тойота как идеальная система мотивации сотрудников / О. А. Ахметдинова, А.А. Лунёва, Э.И. Тагирова // Студенческий научный форум – 2020. Педагогические науки. 2020. – [Режим доступа]:

https://files.scienceforum.ru/pdf/2020/5e1f213194c81.pdf (Дата обращения: 20.03.2022)