

2.4. Система стимулирования работников (система премиальных выплат).

2.5. Систематический кадровый мониторинг, анализ и учет потребностей работников.

Своевременная социальная диагностика позволит нам разработать социальные мероприятия по оптимизации трудовых условий на предприятии, что в конечном итоге будет способствовать развитию экономического потенциала предприятия и более эффективному использованию его трудового компонента.

Е.П. Кетова

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ**

Успех любой организации зависит, прежде всего, от эффективности и качества труда персонала, что, в свою очередь, определяется системой стимулов труда и уровнем мотивации работников.

Рыночная экономика существенно изменила традиционные представления о трудовой мотивации и стимулировании деятельности работников. Об актуальности затронутой проблемы могут свидетельствовать результаты мониторингового исследования трудовых отношений, проведенного в г. Москве, в период с 1990 по 2003 годы<sup>1</sup>. Исследование было проведено в 1990 и в 2003 гг. на одной и той же выборке экспертов-руководителей кадровых служб предприятий Москвы по схожей методике. В обоих опросах ведущее место занимает проблема стимулирования. Необходимо отметить, что под стимулированием труда респонденты понимают в первую очередь материальное вознаграждение. Это говорит о том, что неудовлетворенность работников оплатой труда была и остается самой острой проблемой в сфере трудовых отношений. Примечательно, что

---

<sup>1</sup> Башмаков В. И. Изменения в экспертных оценках актуальности исследования социальных проблем труда (опыт мониторинга) // Социол. исслед. 2005. №5. С. 89-95.

на второе место в 2003 г. эксперты поставили проблему мотивации труда, тогда как в 1990 году эта проблема занимала 14-16 места. Очевидно, что в настоящее время руководители предприятий придают большее значение вопросам мотивации, нежели в 90-е годы. Вероятно, эти изменения в оценках можно связывать с кардинальными преобразованиями в политической, социальной и экономической сферах, которые произошли в нашей стране в начале 90-х годов. Еще 10-15 лет назад предприятия были ориентированы в первую очередь на выживание в условиях нестабильной экономики. Предложение на кадровом рынке существенно превышало спрос. Боязнь потерять свое рабочее место была основным мотивом для эффективного труда. В настоящее время ситуация в системе трудовых отношений такова, что «за профессионалов приходится бороться». Можно предполагать, что именно в поиске и определении внутренних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, многие руководители видят способ повышения качества труда.

Под мотивацией обычно понимают содержание потребности, для удовлетворения которой субъект осуществляет активную, направленную деятельность<sup>1</sup>. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

В современных условиях мотивационное воздействие на персонал претерпело существенные изменения. Значение социально-экономических и социально-психологических методов управленческого воздействия, безусловно, возрастает. Но в реальной практике мотивационным механизмам управления пока не уделяется должного внимания. Как правило, руководители предприятий делают ставки на использование привычных

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: Учебник/ Под. ред. Кибанова А.Я. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА - М, 2002. С.484.

методов принуждения, нежели побуждения людей к труду. Однако цель управления персоналом – побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и производительного труда – будет достигнута в том случае, если при оказании стимулирующего воздействия будут учтены внутренние мотивы работника. В этой связи следует помнить о существовании целого ряда внутренних мотивационных установок:

- инструментальная (для человека содержание работы неважно, он видит работу как инструмент получения денег);
- профессиональная (для работника первично содержание работы);
- патриотическая (сотрудник просто «живет» работой, общим делом; он убежден в своей необходимости для организации);
- люмпенизированная (человек не хочет профессионально расти, развиваться как личность) и др.

Говоря о мотивации персонала необходимо также обратиться к проблеме стимулирования. Под стимулированием можно понимать процесс побуждения к выполнению каких-либо действий. Если мотивы – это внутренние установки личности, то стимулы – это внешние воздействия на человека. Принято выделять следующие виды стимулов:

- ✓ материальные (премии, награды и др.);
- ✓ натуральные (бытовая техника, тур. путевки и др.);
- ✓ моральные (грамоты, благодарности, размещение фотографий работников на доске почета);
- ✓ профессиональные (возможность профессионального и карьерного роста);
- ✓ негативные (угроза увольнения, понижения в должности);
- ✓ патернализм (уважение начальства).

Разумеется, для сотрудника с той или иной системой мотивов будет подходить один вид стимулирования и «противопоказан» другой. Например, к сотруднику, у которого преобладает профессиональный внутренний мотив,

---

бесполезно применять всевозможные выговоры, штрафы, лишение полномочий и т.д. Куда эффективней будет применение моральных или профессиональных стимулов. В то время как для люмпенизированного сотрудника – это одни из базовых стимулов, так как такого работника нужно буквально «заставлять» работать, давать ему четкие задания. Кроме того, необходимо учитывать и социально-демографические характеристики работников. Так, например, для молодых работников большое значение имеют такие факторы как возможность профессионального и карьерного роста, тогда как для людей старшей возрастной группы эти факторы не так важны, что вполне объяснимо учитывая их возраст. Также очевидна зависимость мотивов от уровня образования работников. С ростом уровня образования возрастает и значимость таких мотивов как «интересная работа», «возможность реализовать себя как личность»<sup>1</sup>.

Многие руководители задумываются о том, каким образом можно повысить эффективность работы своих сотрудников. В зависимости от особенностей организации, выбранного на ней стиля управления разрабатывается и внедряется в жизнь своя, особенная система мотивационного и стимулирующего воздействия.

Е.Ю. Андрух

## **ПРОБЛЕМЫ ИМИДЖА ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Понятие «имидж» в лексиконе современного человека стало уже обыденным. Мы говорим об имидже персоны, организации и даже государства. В обыденном сознании имидж – это то, каким мы видим тот или иной объект, наши представления о характеристиках и качествах этого объекта. Таким образом, имидж человека, организации – это образ объекта,

---

<sup>1</sup> Удальцова М.В., Воловская Н.М., Плюснина Л.К. Четыре среза занятости: ценности, мотивация, доходы, мобильность // Социол. исслед. 2005. № 7. С. 43-52.