

УДК 331

**Яровая А. Б., Чичкан А. В.**Криворожский экономический институт  
Криворожского национального университета**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ МЕНТАЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ**

Исследована мотивация персонала с учетом ментальности сотрудников. В статье проведено исследование ментальности на предприятии, определена структура мотивов, выделены важные характеристики работы, которые способствуют высокой производительности труда. Разработаны конкретные предложения по использованию форм стимулирования с учетом ментальности сотрудников.

**Ключевые слова:** мотивирование, стимулирование, наказание и поощрение, побуждение, подкрепление.

**Постановка проблемы.** Проблемы мотивации и стимулирования персонала актуальны в настоящее время. Это объясняется тем, что без мотивации трудящегося не представляется возможным нормальное развитие предприятия, фирмы, организации. Используя наиболее современные и передовые методы стимулирования, можно достичь существенного улучшения качества работы компании. Работники будут качественнее выполнять работу, возрастет общая производительность компании, квалификационная подготовка кадров, понизится текучесть работников. В данный момент человеческий фактор – это один из наиболее важных факторов производства и работы предприятия, поэтому нужно правильно мотивировать и стимулировать персонал.

Одна из наиболее общих проблем заключается в большом количестве понятий, которые имеют отношение к этой области. Особенно часто используются следующие термины: «мотивирование», «стимулирование», «наказание и поощрение», «побуждение», «подкрепление» [4, с. 73].

Очень важной и требующей внимания является проблема ментальности. Например, на таком большой предприятии, как «АрселорМиттал Кривой Рог», где работает 20000 человек разных возрастных категорий, уровней образования и мировоззрения. Это связано и с историческими событиями, которые происходили на территории Украины, и с политической нестабильностью в стране. Поэтому необходимо искать подход к каждому сотруднику, а так как это очень сложно сделать, если работаешь с огромным количеством человек, мы предлагаем разделить их на группы.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследованию проблем в сфере изучения мотивации и формирования системы стимулирования посвящено много научных работ, большой интерес представляют взгляды ученых и специалистов, изложенные в периодической печати. Решению проблемы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала посвящены работы следующих авторов: В.П. Москаленко, Н. Типатова, Ветлужских, Н. Хорошильцевой и др. В этих работах изложены методические, теоретические подходы к мотивации и стимулированию персонала в условиях рынка, а также практический опыт применения различных систем стимулирования труда управленческого персонала.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Среди существующих подходов к формированию систем стимулирования отсутствует разделение форм стимулирования в зависимости от ментального уровня. Кроме того, подходы не включают в себя анализ структуры мотивов из-за сложности и большого объема работ по

выявлению последних. Структура системы стимулирования на среднестатистическом горно-металлургическом предприятии разделяется на систему для рабочего и административного персонала, при этом не учитываются показатели, за которые отвечают конкретные менеджеры, и тем более не учитывается индивидуальная мотивировка руководителя. Необходим новый усовершенствованный подход к формированию системы стимулирования персонала с учетом их ментальности.

**Целью статьи** являются изучение мотивации персонала с учетом ментальности, сравнительный анализ структуры мотивов персонала, разработка конкретных предложений по использованию.

**Изложение основного материала.** Психологи, экономисты и менеджеры по-разному употребляют термины «мотивирование», «стимулирование», «наказание и поощрение», «побуждение», «подкрепление». С точки зрения психологов, мотивирование – это так называемый импульс к активной трудовой деятельности, которое основано на удовлетворении ценных для человека потребностей. Стимулирование – это система материального и морального поощрения, а также вознаграждения за трудовое участие [2, с. 114].

По мнению экономистов, мотивирование бессмысленно, так как мотив – это внутренний побудитель к действию, не поддающийся воздействию с внешней стороны. А стимулирование – это формирование у персонала желания работать в интересах компании и выполнять задачи и функции, закрепленные за ними в данной структуре и определенные планами фирмы.

Наибольшее разнообразие мнений по этому поводу дают практики. Менеджеры применяют оба этих термина. Одни их используют в качестве синонимов. Другие – полагают мотивирование функцией управления, одним из средств осуществления которой является стимулирование. Третьи сужают стимулирование материальным поощрением, а мотивирование – нематериальным поощрением [9, с. 124].

Обобщим эти представления: во-первых, стимулирование – это функция системы управления в ходе организации работ, а мотивирование – это задача линейного руководителя при работе с подчиненными; во-вторых, стимулирование применяется к непрерывно встречающимся мотивам персонала, а мотивирование побуждает работать с индивидуальными мотивами определенного работника; в-третьих, стимулирование возникает в качестве формальной процедуры управления, в то время как мотивирование всякий раз используется как неформальное общение руководства с подчиненным; в-четвертых, стимулирование базируется на уже имеющихся у человека мотивах,

в то время как мотивирование дает возможность сформировать новые; в-пятых, стимулирование – это не прямое побудительное влияние, а мотивирование – конкретно осуществляемое в личном контакте.

Традиционно понятия «мотивирование» и «стимулирование» сопоставляют с тремя системами координат: материальное–нематериальное, формализованное–неформализованное, поощрение–наказание [9, с. 182].

Под материальным стимулированием подразумевают денежное вознаграждение, которое включает заработную плату, премию, процент, бонус и другое. Нематериальное стимулирование воспринимается как безденежное (например, бесплатное питание, посещение бассейна, медицинская страховка).

Аналогично под материальным мотивированием понимают денежное поощрение, заработную плату, премию, компенсационный пакет [6, с. 14]. Однако чаще линейные руководители применяют нематериальные формы мотивирования, так как материальное мотивирование им малодоступно в силу скорого привыкания персонала к нему (например, знак отличия, почетная грамота, награждение билетами в театр, переходящий титул на ограниченный период размещение фотографии на Доске почета).

Формализованное управление выполняется на базе властных прав и управленческих воздействий. Необходимым условием формального управления являются различия в статусе. Сущность формального управления закрепляется в юридических документах (должностные инструкции, распоряжения, приказы по личному составу, положения об отделах, докладные записки). Формализованное управление создает условия для технологического процесса. Формализованная система отношений осуществляет мобилизующую функцию.

Неформализованное управление присутствует на уровне человеческих взаимоотношений. Оно подразумевает равноправие управляемого и управляющего на базе временного отклонения последнего от своих прав. Неформальное управление основано на личных особенностях работника (корпоративная культура, стили руководства, взаимоотношения работников). Неформализованная система отношений выполняет раскрепощающую функцию.

С нашей точки зрения, побуждение персонала к более продуктивной и сверхэффективной деятельности должно осуществляться на базе как формализованных, так и неформализованных подходов управления.

В настоящее время руководители разрабатывают проекты своих систем управления. В большинстве случаев методы и приемы, которые в них применяются, являются положительными: внимание, похвалы, отгулы [1, с. 64].

Воздействуя на поведение независимого работника, множество руководителей начинают с различных санкций: лишения, угроз, выговоров. Существует много примеров, когда негативные (отрицательные) стимулы являются чуть ли не более эффективными, чем положительные.

Психологи хорошо разбираются во внутреннем мире человека и знают все о внутренних побудителях. Они рассматривают их огромное количество: потребности, влечения, желания, мотивы, цели, интересы и многое другое [2, с. 138]. Представителям других отраслей знаний тяжело разобраться в этом перечне понятий. Экономисты выбрали из

этого списка – мотивы, потребности, интересы и цели.

Потребность – это психологическое состояние человека, которое характеризуется ощущением недостатка чего-либо.

Мотив – это внутреннее побуждение человека к деятельности. Мотивы обращают внимание на способы, которыми можно удовлетворять потребности [5, с. 172].

«Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание», – пишет Твайла Делл. (Из книги «Честные трудовые дни» – Twyla Dell, «Honest Days Work», 1988.)

Существуют разнообразные факторы мотивации, определяющие, что является ценным, важным для человека. Обычно, это не один фактор, а их несколько. Факторы мотивации подразделяются на внутренние и внешние.

Внутренние факторы мотивации: самореализация, мечта, творчество, идеи, убежденность, самоуверждение, здоровье, любопытство, потребность в общении, личный рост, потребность кому-то.

Внешние факторы мотивации: карьера, деньги, престижные вещи, статус, возможность путешествовать, эстетика быта [7, с. 208].

Цель – это определенный образ желаемого результата (количественные характеристики желаемого состояния). Цели должны быть конкретными, но результат бывает изменчив. Наблюдение за изменением целей предусматривает постоянное внимание со стороны руководства. Посредством учета целей работника им проще всего управлять. Понимая это, работник может их скрывать от руководства.

Интерес – это основательное отношение человека к чему-либо как особо важному и ценному. Экономисты анализируют интересы с двух точек зрения: как социально-экономическое явление и как определенное свойство психики человека. Понятие об интересах группы работников компании может быть фундаментом для создания системы стимулирования, а понятие об увлечениях определенного работника – системы мотивирования.

Чтобы разработать и запустить эффективную систему мотивации и стимулирования, необходимо выполнить три этапа: выполнить диагностику мотивационной среды фирмы, подготовить сегментированную систему мотивации, в которой комплексно использовать материальные и моральные средства мотивации, систематично осуществлять мониторинг и коррекцию мотивационной системы [8, с. 382].

У каждого человека есть в наличии индивидуальный набор стимулов, влияющих на его поведение. Знать их и уметь на них воздействовать – значит для компании дополнительный ресурс повышения эффективности деятельности. Беда в том, что на поле игры со стимулами приходится иметь дело с плохо распознаваемой, глубоко личной, нематериальной мотивацией каждого сотрудника.

HR-менеджерам необходимо понимать, что из исторических процессов, которые происходили на территории Украины в разные временные промежутки, сложился неоднородный психологический климат населения с индивидуальным восприятием внешней среды, разной готовностью к каким-либо изменениям и, как следствие, аб-

солютно неоднородным подходом к трудовой деятельности.

Мотивация сотрудников является основной задачей HR-менеджеров, ведь мотивированный сотрудник – успешная компания.

Чтобы побудить работника к необходимым действиям и поддерживать его устойчивое развитие, необходимо найти правильный подход к каждому из сотрудников.

Для решения этого вопроса мы предлагаем разделить сотрудников на такие четыре категории:

1. Воспитанники «совкового типа», в основном люди предпенсионного возраста, которые «собаку съели» на своем деле, но в то же время привыкли к однотипности и постоянству в выполнении своих должностных обязанностей. Это высокоморальные люди, качественно выполняющие свою работу «от звонка до звонка», но они отвергают какие-либо нововведения в работе и плохо обучаемы. Чаще всего HR-менеджеры гораздо моложе таких сотрудников и им необходимо проявить особую выдержку в борьбе за сохранение ценных кадров, полезных для предприятия. Этой категории работников необходимо чувствовать свою значимость, и в большей степени внимание. Их мотивирует не столько материальное поощрение, сколько проявление внимания и сохранение ощущения своей значимости для компании. Такие простые вещи, как поздравление с днем рождения, участие в корпоративных вечерах, обмен опытом с молодым поколением сотрудников и т. п. применимы к ним как нельзя лучше.

2. Ценный трудовой ресурс, рожденный в советское время, но они были у истоков современного малого и среднего бизнеса в период становления независимой Украины. Если сотрудник из этой категории попал в компанию, это генератор идей, он максимально отдается общему делу на благо в том числе и себе. Его ценность нужно подтверждать отделами, созданными для руководства именно им, а его идеи нужно всячески поддерживать и поощрять инициативность.

3. Воспитанники 1980-1990 гг., периода «перестройки». Такие сотрудники чаще всего работают под девизом «Идешь с работы – возьми домой хоть гвоздь». Найти подход к таким людям гораздо сложнее, воспитать человека заново не представляется возможным, а свои мозги, как говорится, не вставишь. В этом случае менеджеру необходимо создать такие условия труда, которые бы максимально уменьшили негативное восприятие собственника – на работу с желанием, а с работы – с чувством собственного достоинства. Представителей этой категории, как правило, больше мотивирует материальное поощрение и социальные гарантии, чем какие-либо долгосрочные перспективы развития. Мы считаем, что таким людям необходимо показывать основные цели и принципы работы компании, давать осознание того, что он не просто рядовой сотрудник, а ценный ресурс компании. Определенного эффекта также можно достичь проведением тренингов и обучающих семинаров, посвященных принципам работы в команде.

4. Новое поколение, будущее для любой компании. Речь идет о талантливых молодых людях, полных идей, амбиций, желаний изменить мир, привнося в него что-то свое. Молодые специалисты, только пришедшие из университетов, являются основным потенциалом предприятий, им необходимо уделять особое внимание, т. к. это чистый лист, на котором можно написать все те ценности

и цели, которые так необходимы для компании. Они могут принести огромную пользу компании, в которой работают, дело лишь в правильности постановки задачи и создании необходимых условий. Молодые специалисты хотят развиваться, расти профессионально, иметь возможность проявить себя. Не стоит загонять их в рамки, оставляя возможность для поиска творческих решений. Естественно, материальная сторона важна для всех категорий, но она не является основным приоритетом. Карьерный рост, перспективы, саморазвитие, самоактуализация – вот аспекты мотивации молодого специалиста. Менеджер по работе с персоналом должен учитывать все эти факторы и ни в коем случае не пренебрегать ими, иначе компания будет терять таланты, без которых в будущем, скорее всего, потерпит поражение.

**Выводы и предложения.** Почему большинство людей работают? Большинство людей работают потому, что получает за работу определенную сумму денег, что позволяет удовлетворить потребности и реализовывать разные желания. Поскольку плата является существенной переменной мотивации как один из типов вознаграждения, необходимо рассмотреть, как ее можно использовать для стимулирования высокой интенсивности труда. Взаимосвязь между платой и мотивацией объясняет цель и логику программ «плата за эффективность».

Программы «плата за эффективность» являются собой планы компенсации, согласно которым оплата труда служащих осуществляется на основе определенного критерия интенсивности их работы.

Примерами могут служить сделанная и поощрительная системы заработной платы, привлечения работников к участию в прибылях и аккордные премии. Все эти формы оплаты отличаются от традиционных компенсационных планов тем, что служащему платят не за время, проведенное им на рабочем месте, а за эффективность его работы. В такой мере может быть индивидуальная производительность, интенсивность труда бригады или рабочей группы, производительность отдела или общие показатели прибыльности организации. Например, бригады служащих в корпорации Mobil имеют право на поощрительное вознаграждение за высокую эффективность труда всего коллектива, который составляет до 30% от тарифной ставки. Можно привести и еще один пример: шестеро служащих розничного состава-магазина Comfort Shoe Specialists, расположенного в торговом центре на окраине Сент-Луиса, еженедельно получают премию в размере 50 долларов, если проведенные ими в течение недели продажи превышают показатели предыдущей недели.

Такое вознаграждение за эффективность, вполне вероятно, больше всего согласуется с теорией ожиданий. Чтобы максимально повысить мотивацию индивидуума, он должен чувствовать сильную взаимосвязь между результатами работы и вознаграждением. Если же вознаграждение распределяется не на основе рабочих показателей, – например, в соответствии с занимаемой должностью, на основе производственного стажа или в результате одновременного повышения заработной платы всем сотрудникам, – служащие, скорее всего, снизят свои усилия.

В последние годы программы «плата за эффективность» завоевывают все большую популярность. Да, в ходе анализа фирм обнаружили, что 61% респондентов практикуют ту или дру-

гую форму даного метода оплати, тому що він забезпечує високий рівень мотивації в сукупності з жорстким контролем над рівнем витрат. С точки зору мотивації, якщо частка або вся зарплата виплачується працівнику на основі ефективності його роботи, його увага і зусилля будуть зосереджені на цьому критерії і таке ставлення буде підкріплюватися з допомогою винагороджень. Якщо працівники показателі працівника, бригади або організації знижуються, зменшуються і розмір винагородження. Таким чином, з'являється стимул для стійких зусиль і сильної мотивації. Крім того, премії, розмір яких визначається в залежності від ефективності роботи, і інші поощрительні винагородження дозволяють уникнути фіксованих витрат на постійне збільшення плати і, відповідно, економлять кошти компанії.

Наскільки ж ефективні програми «плата за ефективність»? Проведені дослідження свідчать про те, що вони працюють достатньо добре. Так, наприклад, одна з них виявила, що компанії, які реалізують такі програми, досягли вищих економічних показників, ніж ті, які цього не робили. Ще одне дослідження показало, що системи поощре-

ній, які базуються на результатах, впливають на показники обсягу продажів, рівень задоволення клієнта і прибуток організації.

Людьми рухає комплекс мотивів, і навіть якщо фінансовий стимул є одним з домінуючих, вплив інших обов'язково дає про себе знати. Звичайно, кожному керівнику варто створювати раціональну (прозору, зрозумілу, справедливую і т. д.) систему матеріального стимулювання співробітників. Але проблема в тому, що ефективність її кінцева і межа цієї ефективності не завжди виявляється задовільною. Тоді і потрібно задумуватися, як «вийняти» з співробітників максимум.

В доповнення хотілося б відзначити, що HR-менеджери також входять в одну з категорій, з тією лише пометкою, що їм більше інших необхідно працювати над собою, розвиватися і бути прикладом для інших – глупо вимагати розвитку від інших, якщо сам стоїш на місці, що рівнозначно руху назад.

Для того щоб ефективно керувати персоналом в умовах різноманітної робочої сили, менеджери повинні проявляти більшу гнучкість, враховуючи національно-культурні особливості працівників.

#### Список літератури:

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / [Текст] : учебник / Т.Ю. Базаров. – М. – 2008. – 224 с.
2. Гуренко В. Т. Ведущие мотивы и психические законы / [Текст] : учебник / В. Т. Гуренко. – М. – 2006. – 238 с.
3. Дуракова И. Б., Родин О. А. Теория управления персоналом : учебное пособие / И. Б. Дуракова, О. А. Родин. – Воронеж. – 2004. – 83 с.
4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. / [Текст] : учебник / Е. П. Ильин. – СПб. – 2000. – 266 с.
5. Кондратьев О. В., Мелихов Ю. Е., Снежинская М. В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы / [Текст] : учебник / О. В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, М. В. Снежинская. – М. – 2007. – 216 с.
6. Кузнецов С. А. Анализ уровня заработной платы – важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности (статья) Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы (№ 4) под ред. проф. Чайковской Н. В.; Муромский институт (филиал) ГОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых». – Муром, 2011. – С. 13–18.
7. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / [Текст] : учебник / Н. В. Самоукина. – М. – 2008. – 224 с.
8. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала / [Текст] : учебник / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. – 2007. – 494 с.
9. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / [Текст] : учебник / С. А. Шапиро. – М. – 2009. – 224 с.

Ярова А. Б.

Чичкан А. В.

Криворізький економічний інститут Криворізького національного університету

#### МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ МЕНТАЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ

##### Резюме

Досліджено мотивацію персоналу з урахуванням ментальності співробітників. У статті проведено дослідження ментальності на підприємстві, визначено структуру мотивів, виділено важливі характеристики роботи, які сприяють високій продуктивності праці. Розроблено конкретні пропозиції щодо використання форм стимулювання з урахуванням ментальності співробітників.

**Ключові слова:** мотивування, стимулювання, покарання і заохочення, спонукання, підкріплення.

Yarova A. B.

Chyckan A. V.

Krivoy Rog Economic Institute Krivoy Rog State University

#### STAFF MOTIVATION MENTALITY WITH REGARD TO EMPLOYEES

##### Summary

Investigated the motivation of staff, taking into account the mentality of the employees. In the article a study of mentality in the enterprise, the structure of motives, highlighted the important characteristics of work that contribute to the high productivity. Developed specific proposals on the use of incentives, taking into account the mentality of employees.

**Key words:** motivation, promotion, punishment and reward, motivation, reinforcement.