

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ПУТИ  
ЕЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

*Аннотация. Обоснована необходимость усовершенствования мотивации персонала с учетом его личностных и психологических характеристик; разработаны рекомендации для руководителей по усовершенствованию различных типов мотивации персонала.*

*Анотація. Обґрунтовано необхідність удосконалення мотивації персоналу з урахуванням його особистісних і психологічних характеристик; розроблено рекомендації для керівників щодо вдосконалення різних типів мотивації персоналу.*

*Annotation. The necessity of improving employees' motivation in light of their personal and psychological characteristics is proved; the recommendations for the management on improving different types of personnel motivation are developed.*

*Ключевые слова: мотивация, мотивирование, персонал, типы мотивации персонала, руководитель.*

В Украине социально-психологические проблемы трудового коллектива и управленческое взаимодействие в последнее время начинают привлекать все больший интерес психологов, ученых и конфликтологов, а также управленцев разных уровней иерархической лестницы. Это обусловлено целым рядом социально-экономических факторов: увеличением количества крупных, средних, малых предприятий и фирм различных форм собственности, ростом конкурентной борьбы на рынке сбыта, все большим осознанием руководителями важной роли психологических факторов в управлении фирмой. В частности в Украине в последнее время стали очень тщательно изучать проблемы мотивации персонала, как материальные, так и духовные ее аспекты.

Причинами этого, по мнению автора, послужили: как положительный опыт зарубежных компаний, которые уже давно используют наработки различных школ менеджмента, изучающих аспекты мотивации персонала на протяжении долгих лет (ярким примером этому может служить школа "Поведенческих отношений"), так и свое личное осознание того, что человек, лично заинтересованный в результате своей трудовой деятельности, может более эффективно использовать весь свой физический и психологический потенциал для достижения цели. Вопросы мотивации персонала подробно рассматриваются в трудах: Самоучкиной Н. В., Егоршина А. П., Травина В. В., Дятлова В. А. и др. Но проблема мотивации персонала является до конца не изученной, и находится на стадии динамического развития поиска ее решения.

Целью данного исследования является разработка практических рекомендаций для руководителей различных уровней управления по повышению эффективности мотивации персонала.

На основании существующей классификации типов мотивации персонала, предложенной Травиным В. В. и Дятловым В. А. [1, с. 139–140], автором разработаны рекомендации для руководителей по усовершенствованию мотивации персонала (таблица). Эти рекомендации основаны на учете преимуществ и недостатков каждого типа мотивации.

Таблица

**Рекомендации для руководителей по усовершенствованию мотивации персонала**

Тип мотивации [1]	Характеристика [1]	Преимущества	Недостатки	Рекомендации для руководителя
"Профессионально" мотивированный работник	Считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него характерно типично развитое профессиональное достоинство	Ответственное отношение к работе; высокое качество выполнения должностных обязанностей; высокая трудоспособность; желание самореализовать себя на рабочем месте; качественное выполнение заданий, требующих индивидуального выполнения	Сильная зависимость от характера выполняемых работ; гипертрофированное чувство собственной значимости	Поиск работы, соответствующей профессиональным способностям и навыкам работника, а также развивающей их в будущем; мотивация с помощью предоставления перспективы карьерного роста

"Инструментально" мотивированный работник	Ориентирован на "голый" заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю	Простота мотивации за счет узкого числа факторов, влияющих на его мотивацию; широкий спектр работ, который работник способен выполнить	Отношение к работе как к источнику дохода; безразличное отношение к работодателю (к органам управления)	Мотивация данного типа работника должна осуществляться с помощью создания адекватной оплаты его труда, а также создания дополнительных, поощрительных выплат в виде премий, надбавок и т. д.
"Патриот" (социалистическая мотивация)	Характеризуется тем, что основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т. д.	Высокий уровень ответственности в отношении к своей работе; высокое качество выполняемой работы	Высокий уровень ответственности из-за ущемления своих идейных ценностей, реализуемых им в процессе труда и как следствие снижение уровня трудоспособности; утопичное восприятие процесса построения общественного труда	Мотивация с помощью создания объективной системы оценки результатов его труда; создание идеологии предприятия, базирующейся на принципах всеобщего равенства и социальной гармонии
"Хозяйская" мотивация	Основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т. п. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация, для него достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически неограничены	Желание реализовать себя в процессе труда; высокая трудоспособность; качественное выполнение заданий индивидуального характера	Отстраненность работника от внешних факторов, влияющих на его работу; желание любой ценой приумножить свое материальное благосостояние	Мотивация данного работника осуществляется с помощью введения поощрительных выплат за перевыполнение объемов работ; а также с помощью предоставления информации о возможностях и перспективах карьерного роста
"Люмпенизированный работник"	Предпочитает уравнилельное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда	Хороший работник для организаций с преимущественно коллективной формой организации труда	Боязнь ответственности, безынициативность, ярко выраженная подавленность тенденциями развития современного общества	Равномерное и объективное материальное вознаграждение за выполняемую работу между всеми членами коллектива; снижение индивидуальной ответственности путем использования труда данного работника преимущественно в коллективных формах организации труда

Автор разделяет точку зрения Травина В. В. и Дятлова В. В. [1] касательно выделяемых ими типов мотивации, потому что они не просто комбинируют материальные и духовные мотиваторы для поднятия трудоспособности рабочих непонятным образом, а предлагают четкое разделение работников по их внутренним психологическим характеристикам, что более удобно и применимо в практической работе. Единственной проблемой остается определить, какой путь мотивирования применить для того или иного рабочего. По мнению автора, решение данной проблемы зависит от двух наиболее значимых факторов: первый – личные качества управленца, второй – количество персонала фирмы. Если управленец обладает определенным набором знаний в психологической науке, то он может самостоятельно без ведома подчиненных определить, каким путем лучше всего пользоваться для мотивирования разных работников, так как он постоянно находится во взаимодействии с ними. Для удобства он может даже разбить их на группы, учитывая специфику работы и систему мотиваторов, выбранных им. Если управленческий персонал не имеет возможности учитывать психологические аспекты мотивации, он может нанять квалифицированного психолога, который за определенное денежное вознаграждение проведет такой анализ быстро и безболезненно. Управленец, понимающий всю важность мотивации персонала в виде дивидендов,

которые это принесет в будущем, а именно: повышение трудоспособности рабочих, создание позитивного психологического климата в коллективе и т. д., следствием чего станет более эффективное функционирование фирмы, непременно займется решением этой проблемы.

Важность мотивации персонала является неоспоримым фактом, поскольку она не раз была подтверждена на практике, выбор правильных путей применения политики мотивации приведет к созданию конкурентоспособной фирмы, услуги и продукция которой будут востребованы на рынке их предоставления.

Таким образом, научным результатом данного исследования является разработка рекомендаций по усовершенствованию мотивации персонала, которые основаны на учете преимуществ и недостатков различных типов мотивации. Перспективой дальнейших научных исследований в данном направлении является разработка действующих систем премирования персонала.

*Научн. рук. Бирюк С. А.*

---

**Литература:** 1. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебн.-практич. пособ. / Травин В. В., Дятлов В. А. – 5-е изд. – М. : Дело, 2003. – 272 с. 2. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебн. пособ. / Егоршин А. П. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с. 3. Самоучкина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоучкина. – Н. Новгород : Вершина, 2006. – 224 с.