

Розділ 8. Нематеріальні методи мотивації персоналу

8.1. Загальна характеристика нематеріальних методів посилення трудової мотивації. Навчання, перепідготовка кадрів і кар'єрне зростання як методи впливу на мотивацію персоналу.

8.2. Соціально-психологічні методи мотивації працівників: досвід вітчизняних підприємств.

8.3. Психологічні причини зниження умотивованості працівників.

Ціль: розглянути нематеріальні методи трудової мотивації; обґрунтувати вплив навчання, перепідготовки кадрів і кар'єрного зростання на мотивацію до праці, проаналізувати психологічні фактори мотивації персоналу.

Ключові слова: нематеріальні методи, навчання і перепідготовка кадрів, кар'єрне зростання, мотивація часом, соціально-психологічні методи мотивації.

8.1. В умовах формування ринкової економіки в Україні, коли відзначається помітне погіршення становища працівників, різке розшарування населення за категоріями доходів, у якості першочергового мотивуючого фактора, безумовно, виступає матеріальне стимулювання. Однак концентрація уваги тільки на цьому елементі мотиваційної системи значно знижує ефект мотивації працівників до праці. Комплексність у використанні мотиваційних засобів для активізації трудової діяльності припускає розробку і впровадження на вітчизняних підприємствах (в організаціях) заходів, пов'язаних з нематеріальними формами стимулювання праці.

У спеціальній літературі [6, 19] усі нематеріальні методи мотивації поділяють на дві групи: організаційні і соціально-психологічні. До *організаційних методами* мотивації відносять:

- ◆ мотивацію участі працівників у справах фірми;
- ◆ програми професійно-кваліфікаційного розвитку робочої сили, кар'єрне зростання, мотивацію перспективою;

◆ гуманізацію праці (збагачення змістовності праці; створення сприятливих умов для роботи; демократизація управління, в тому числі, делегування повноважень, раціоналізація режимів праці і відпочинку, організація кімнат психологічного розвантаження);

◆ розвиток трудової змагальності;

◆ посилення діяльності внутрішньозаводських засобів масової інформації і виховання;

◆ розробку і впровадження принципів корпоративної культури;

◆ уведення практики видачі особистого клейма;

◆ організацію роботи зі збору зауважень і пропозицій працівників;

◆ проведення анкетних опитувань і т.д.

Соціально-психологічними методами посилення трудової мотивації є:

- гласне визнання заслуг;

- усне вираження подяки керівниками;

- вираження подяки в наказах;

- вираження подяки у формі друкованих оголошень, на дошках оголошень, по радіо і т.д.;

- поздоровлення з ювілеями;

- фотографії на дошках пошани, у музеях, на буклетах і т.д.;

- відвідування робочих місць кращих працівників вищими керівниками;

- повага і довіра;

- схвалення і підтримка;

- негативне підкріплення (осудження, докір, покарання);

- спілкування співробітників.

Будь-які мотивуючі впливи повинні бути ретельно продумані і співвіднесені з конкретною ситуацією й особистістю працівника.

Зупинимося на особливостях застосування деяких нематеріальних методів мотивації в сучасній практиці управління, одним із яких є підготовка персоналу.

Професійно-кваліфікаційний розвиток робочої сили нерозривно пов'язаний з посиленням трудової мотивації працівників. Цей зв'язок виявляється в забезпеченні умов стабільної зайнятості персоналу, можливості працевлаштування на ринку праці, підвищенні заробітної плати, можливості кар'єрного зростання більш кваліфікованих працівників [14, с.571]. Стійкий розвиток сучасних компаній в умовах твердої конкуренції неможливий без реформування системи навчання і перепідготовки кадрів.

Як показує закордонний досвід, у країнах з розвинутою ринковою економікою докладають великих зусиль у сфері підготовки кадрів. Орієнтація йде на формування працівників з підприємницьким, творчим, стратегічним мисленням. Так, фірми Німеччини щорічно витрачають близька 9 млрд. марок на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу. У Франції середні витрати підприємств на такі цілі досягають 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. В Японії в програмі безупинної освіти безпосередньо в компаніях навчаються 80% слухачів, поза компаніями – 18, за кордоном – 2%. У Західній Європі в даний час функціонує більш 200 Центрів навчання фахівців з управління, помітно активізується процес створення різного роду організацій, пов'язаних з навчанням персоналу. У країнах з розвинутою ринковою економікою відзначається постійна державна підтримка заходів щодо внутрішньофірмової підготовки персоналу. У США ще в 1962 р. був прийнятий “Закон про розвиток і підготовку робочої сили”, у 1973 р. – “Загальний закон про зайнятість і підготовку робочої сили”, у 1982 р. – “Закон про спільну підготовку робочої сили” і в 1987 р. – “Закон про допомогу і підготовку звільнених робітників” [18, с.359].

Становлення ринкових відносин в Україні пов'язано зі зміною психології як простих працівників, так і керуючих. Головними вимогами, пред'явленими до менеджерів усіх рівнів на сучасному етапі є [30, с.74]:

- ◆ професійна компетентність;
- ◆ наявність загальної підготовки в області менеджменту;
- ◆ знання техніки і технології сучасного виробництва;

- ◆ обізнаність у теорії економіки, права, педагогіки і психології;
- ◆ оволодіння навичками адміністрування;
- ◆ уміння самостійно приймати обґрунтовані стратегічно правильні рішення і домагатися їх виконання;
- ◆ почуття нового, здатність передбачати тенденції розвитку фірми з урахуванням зміни зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку;
- ◆ уміння управляти людьми і т.д.

Як свідчить аналіз, вирішенню проблеми підготовки управлінських кадрів у країнах СНД багато в чому сприяє створення різних установ, практикумів і курсів, одним із яких є розроблений у Росії на базі адаптованих західних методик курс “HR – практикум” [17, с.30]. Цей курс включає весь спектр методів побудови процесу управління персоналом і кадрових політик (підбір і адаптація, атестація, навчання і розвиток, мотивація, організація кадрового документообігу). Курс розрахований на кілька тижнів і проводиться під керівництвом практиків, директорів по персоналу, які самі створювали свої технології.

В Україні підготовкою кадрів з менеджменту з урахуванням світової практики займаються Міжнародна академія управління персоналом (м.Київ), Міжнародна школа бізнесу при Національному університеті “Києво-Могилянська академія” й ін., що готують керівників вищої кваліфікації за міжнародними програмами із закордонним стажуванням у провідних фірмах США, Канади, Західної Європи [18, с.362]. Але основний акцент у сфері підготовки вітчизняних фахівців в області управління в даний момент усе-таки переноситься безпосередньо на підприємства.

Досвід передових українських компаній, що досягли значних успіхів в області реформування системи навчання і перепідготовки кадрів, є дуже корисним для подальшого використання в корпоративному менеджменті інших підприємств промислового комплексу країни. Для посилення трудової мотивації персоналу робота в цьому напрямку повинна вестися комплексно, з охопленням у єдиній системі наступних трьох напрямків:

що системи навчання і перепідготовки кадрів, планування трудової кар'єри працівників, моделі просування службовими сходами покликані стати невід'ємними компонентами механізму трудової мотивації персоналу на усіх вітчизняних підприємств.

8.2. Соціально-психологічні методи мотивації працівників пов'язані, насамперед, із співвідношенням між позитивним (заохочення) і негативним (покарання) підкріпленням результатів діяльності. Ці методи впливу базуються на розглянутих раніше теоріях “Х” і “У”. Відповідно теорії “Х”, працівники потребують, насамперед, твердого контролю і покарання. Теорія “У”, відповідно якої люди сумлінно відносяться до праці, обґрунтовує необхідність позитивного підкріплення трудової діяльності. Як вважають більшість фахівців, заохочення сприяють підвищенню самооцінки працівника, мотивують її до оволодіння новими навичками, сприяють розвитку здібностей.

І.Дементьєв пропонує 11 правил управління трудовою мотивацією, пов'язаних із психологічними особливостями мотивування працівників [5, с.86 - 89].

Перше правило: *позитивне підкріплення ефективніше і конструктивніше негативного, особливо, у посадовій перспективі.*

Зрозуміло, при використанні позитивного підкріплення варто враховувати особливості конкретної ситуації й особистості мотивованого працівника.

Друге правило управління мотивацією: *підкріплення повинне бути конкретним і невідкладним.* Мотивуючий ефект тим вище, ніж коротше часовий інтервал і чим більш невідкладно пішло підкріплення.

Класичним прикладом невідкладного підкріплення і його високого мотиваційного ефекту є наступний випадок. Фахівці однієї з провідних закордонних компаній ніяк не могли знайти необхідне технічне рішення, пов'язане з пропонованим нововведенням. І от одного разу, наприкінці

робочого дня, один з інженерів вбіг у кабінет до керуючого з довгоочікуваним проектом. Ознайомлений з пропонованими матеріалами і переконаний в їх практичній цінності, керуючий зрадив і захотів відразу віддячити фахівця. Не маючи під рукою нічого, крім банана, він урочисто, із сяючим обличчям, вручив його інженеру зі словами подяки. Згодом саме банан став символом новаторства в цій компанії. Значком “Золотий банан” з тієї пори нагороджувалися кращі працівники, які виявляли ініціативу і творчий підхід до справи.

Третє правило управління мотивацією формулюється в такий спосіб: *непередбачені заохочення стимулюють краще, ніж очікувані і прогнозовані.* Це правило базується на тому, що люди мають високу адаптивність і швидко звикають до позитивного підкріплення. Регулярна похвала стає звичною і швидко втрачає стимулюючий ефект.

Четверте правило: *виявляйте щирі увагу до навколишніх.* Увага сприяє зростанню самоповаги, допомагає відчувати власну значущість і, внаслідок цього, є найсильнішим працемотивуючим фактором. Цей ефект особливо зростає, якщо увагу приділяє вищестояще начальство.

Як вважає Дейл Карнегі, однією з можливостей привернути увагу до людини є звертання до неї за ім'ям. Психологи довели, що звук власного імені є для людей “найсолідшим” і важливим. Цей спосіб мотивації персоналу використовували відомі керуючі великих компаній, а також деякі американські президенти. Так, Франклін Рузвельт знав на ім'я багатьох простих працівників і виявляв щире зацікавлення до їхніх справ при бесіді з ними. Цим він уселяв їм свідомість власної значущості, що спричиняло бажання працювати ще краще.

П'яте правило управління мотивацією: *дайте людям відчувати себе переможцями.* Р. Джоунс описав експеримент, у якому групі випробуваних запропонували десять головоломок. Половині випробуваних сказали, що майже всі їх відповіді невірні. Іншим було сказано, що вони успішно справилися з завданням. Повідомлені результати були свідомо фіктивними.

Згодом усім учасникам знову були запропоновані головоломки. Цікаво, але з завданням краще справилися ті, кому повідомили в першому раунді про успішне виконання завдання.

Якщо підлеглим постійно говорити, що вони ні на що не здатні - вони і справді почнуть працювати все гірше і гірше. Для посилення трудової мотивації варто вселяти в працівників почуття переможців.

Шосте правило: *виділяйте проміжні цілі і заохочуйте їх досягнення.* Такий спосіб мотивації сприяє поступовому розвитку здібностей працівників і скорочує час на досягнення основної мети.

Сьоме правило управління мотивацією: *дайте людям почуття свободи дій і можливість контролювати ситуацію.*

Мотивуючий вплив фактору контролю за ситуацією продемонстровано в ході експерименту, описаного Т. Пітерсом і Р. Уотерменом. Двом групам випробуваних було запропоновано кілька головоломок, а також текст для коректури. Виконання роботи повинне було здійснюватися в умовах постійного неприємного шуму. Першій групі просто запропонували виконувати завдання, а другій групі показали кнопку, якою вони могли б скористатися для усунення шуму. Незважаючи на те, що ніхто з другої групи цією кнопкою не скористався, результати випробуваних з цієї групи були набагато краще. Таким чином, свобода дій і можливість контролю за ситуацією позитивно мотивує людей, збільшуючи їх емоційне задоволення і почуття впевненості у своїх силах.

Восьме правило звучить так: *терпляче створюйте установку на співробітництво, домагайтеся спочатку малих поступок.*

Дж. Фрідман і С. Фрейзер установили, що більшість людей, які одного разу пішли на маленьку поступку, згодом погоджуються і на велику. У той же час ті, кого не просили зробити першу невелику поступку, у 95 випадках із 100 відхиляли наступні пропозиції великих поступок.

Відомий метод Сократа полягає в тому, щоб не дати людині сказати "ні". Сократ задавав співрозмовнику такі питання, з якими той не міг не

погодитися. Але, продовжуючи його запитувати, філософ домагався позитивної відповіді і на такі питання, яким опонент люто б заперечував, якби не погодився з попередніми. Так називаний “метод Сократа” з успіхом використовується і при мотивації персоналу. Для того, щоб спонукати працівника виконати яке-небудь складне завдання, можна запропонувати йому для початку не дуже складне завдання. Як говорять китайці: “Той, хто м'яко стелить, далеко просунеться на своєму шляху”.

Не ущемляйте самоповагу інших, надавайте їм можливість “зберегти обличчя” - говорить **дев'яте правило**.

Як радить Дейл Карнегі, критика людини повинна починатися з похвали і щирого визнання достоїнств співрозмовника. На помилки в деяких випадках можна вказувати не прямо, а побічно, попередньо згадавши і про власні. Завжди потрібно надавати людям можливість зберегти свій престиж. Приклад, приведений Дейлом Карнегі в його знаменитій книзі “Як завойовувати людей” стосується звільнення співробітників. Дипломований бухгалтер Маршалл Грейнджер розповідає про те, що діяльність їх фірми носить сезонний характер, тому керівництву періодично приходиться звільняти масу людей. Якби їм прямо говорили про звільнення, люди б йшли з неприємним осадом. Але розмова з працівником, що звільняється, звичайно проходила в наступній формі: “Містер Смітт, ви дуже добре попрацювали. У Вас було дуже важке завдання і Ви виявилися на висоті положення, успішно доводячи справу до кінця. Ми хочемо, щоб ви знали, що наша фірма пишається вами і шкодує про те, що нам приходиться розстатися”. Ефект від цієї розмови, при якій були проявлені такт і повага до працівника, полягає в тому, що люди не почувають себе “приниженими” при звільненні. Коли ж виникає необхідність, вони знову приходять попрацювати на цю фірму з добрими почуттями.

Десяте правило управління мотивацією: *великі винагороди, що рідко кому дістаються, звичайно викликають заздрість, невеликі і часті -*

задоволення. Тому, щоб не викликати напруженості у колективі, варто використовувати невеликі, але часто і багатьма одержувані заохочення.

Одинадцятьте правило: *розумна внутрішня конкуренція – двигун прогресу.* Конструктивні форми суперництва, продуктивні конкурентні відносини сприяють висуванню нових плідних ідей, сприяють зростанню творчого потенціалу і забезпечують зростання трудової мотивації персоналу.

Використання викладених вище правил управління мотивацією в практиці вітчизняних підприємств надзвичайно важливо. Як свідчить досвід закордонних фірм і деяких вітчизняних компаній, сполучення психологічних важелів із зовнішніми формами впливу на персонал (заохочення, винагорода, похвала і т.п.) забезпечує значний ефект посилення трудової мотивації працівників.

Так, приміром, основними нематеріальними методами, що сприяють підвищенню трудової активності працівників ВАТ “Новотроїцьке рудоуправління” (Донецька область), є наступні. На День металурга здійснюється нагородження кращих працівників акціонерного товариства Похвальними грамотами від Міністерства металургії України. Такими грамотами з відповідними грошовими преміями щорічно нагороджують двох-трьох працівників. Нагородження проходить в урочистій обстановці в присутності представників від районної державної адміністрації і селищної Ради.

У рудоуправлінні організоване змагання між працівниками і підрозділами, переможці якого одержують спеціальні дипломи. Працюючі підприємства мають свою бібліотеку, спортивний павільйон, Будинок культури, базу відпочинку на березі Азовського моря. Усе це сприяє закріпленню персоналу на даному підприємстві.

Посиленню трудової мотивації персоналу багато в чому сприяє створення сприятливого морального клімату в колективі. Багатий досвід у цьому напрямку має ЗАТ “Завод “Южкабель” (м. Харків) [30]. Соціально-психологічна підтримка працівників заводу здійснюється за двома напрямками: