

УДК 331.101.38

Д.Ю. Костин

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники, Харьков***ВАЖНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЭНЕРГЕТИКЕ**

В статье выполнен анализ мотивационных факторов применительно к предприятиям энергетики Украины. Определена сущность мотивации человека. Приведен зарубежный опыт в области политики вознаграждения трудовой деятельности. Делается вывод о необходимости адаптировать данную идеологию на украинских предприятиях.

Ключевые слова: мотивация трудовой деятельности, стимулирование, энергетика, персонал, модель группового вознаграждения, тренинговые технологии управления мотивацией.

Постановка проблемы. Научные работы и практика в сфере мотивационной деятельности персонала свидетельствует о том, что эта проблема исследована ещё недостаточно. Мотивацию следует рассматривать как ведущую функцию любого управления. По мнению авторов [1, с.5]: «Управление эффективно лишь тогда, когда в нем действительно учитываются, формируются и развиваются такие составляющие личность и человеческие ресурсы, как наследственность, воспитание, образование духовность, профессионализм, уровень физического и психологического развития и здоровья, уровень и качество материальной и социальной жизни каждой личности и её семьи. Только такой подход позволит стимулировать свободное предпринимательство, создание новых собственников, обеспечить наступательное продвижение Украины к цивилизованному обществу».

Мотивационная деятельность на фоне процессов глобализации имеет первостепенное значение в формировании личности, отношения её к труду, образу жизни. Актуальность проблемы не вызывает сомнений.

Анализ последних исследований и публикаций. Сегодня растет потребность в глубоком обосновании всестороннего воздействия на формирование цивилизованной личности, на активизацию духа у людей, постоянное стремление их к знаниям, нравственности терпимости к другим и уважению к себе, к обеспокоенности за окружающую среду и будущее человека.

Чтобы понять сущность мотивации конкретно человека, необходимо знать уровень и направленность его потребностей, настроений, желаний и стремлений.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в тоже время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Большинство потребностей периодически возобновляется, но они могут менять форму своего конкретного проявления. Потребности в жизни любого человека – это главный мотиватор в его образовании, труде, поведении, действиях, отношениях и поступках. Человек триедин в своей сущности. Он и биологическое существо (индивид), и личность (персона), и гражданин (социум). Поэтому потребности и интересы в его жизнедеятельности должны удовлетворяться и мотивироваться во всех его ролях. Карл Маркс когда-то пророчески заметил: «Даже самая великая идея обречена на гибель, если она не опирается на потребности и интересы масс» [1].

Значительный вклад в развитие теории и практики мотивации внесли зарубежные ученые и практики конца XIX – начала XX века М. Вебер, Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Л. Гилберт, М. Фоллет, а также О. Шелдон, А. Файоль и др. Известными авторами капиталистических теорий мотивации на Западе стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Портер, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум и др. [3 – 11].

Постановка задачи. Целью настоящего исследования можно считать изучение различных точек зрения по проблеме мотивирующих факторов в трудовых коллективах энергетики.

Ретроспективный анализ формирования научных взглядов на мотивацию труда показал, что их эволюция происходила в тесной диалектической взаимосвязи с развитием общественного производства, увеличением качества рабочей силы, улучшением состояния людей.

Существует множество методов мотивирования: экономические, социальные, административные, педагогические, социально-психологические, духовные, нравственные, политические, государственные. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей и есть процесс стимулирования, который имеет различные формы.

В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное или социальное стимулирование.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование [1, с.99].

Содержание основного материала. В последнее время в связи с возникающими кризисными и застойными явлениями в производительности труда многие ТОП-менеджеры и большие энергетические компании стали выделять мотивирующую функцию.

Мотивация в отличие от других функций, таких как планирование, организация и контроль, где уже наработан конкретный практический опыт и существуют методы их реализации, до сих пор воспринимаются как чрезвычайно сложный процесс, зависящий от множества факторов. Точно не известно как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он работает.

Задача менеджмента в управлениями человеческими ресурсами – знать и развивать мотивы каждого работника и персонала, особенно их духовные социальные мотивы, реагировать на ожидания, беспокоенность, корректировать поведение и деятельность в интересах общего дела и каждого человека.

Как отмечают И.Тимошенко и А.Соснин [1, с.114]: «Не реагируя на духовные и социальные потребности общества, мы никогда не достигнем ни нравственного, ни материального развития».

Практика показывает, что одни менеджеры умело ведут людей за собой успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, принятое руководством – все это свидетельствует о том, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых руководителю. Главное, чтобы люди видели личную заинтересованность в эффективной деятельности своей организации. Только осознанная потребность в применении своих способностей, стремление к общественному признанию побуждает человека к пополнению своих знаний и умений, накоплению опыта. Это дает возможность работать с большей отдачей, наращивать свой вклад в общее дело. Любой даже самый талантливый и работоспособный менеджер не сможет добиться успеха, если он не умеет правильно организовать и мотивировать работу персонала. Рассмотрим примеры мотивированных направлений в энергетике. Для выявления потребностей персонала* применена технология опроса (специальное анкетирование) на

трех энергетических предприятиях: НЭК «Укрэнерго», ПАО «Харьковская ТЭЦ-5», УМГ»Харьковтрансгаз». Использовалась система рангов для таких форм мотивации, как: денежная мотивация, обеспечение жильем, получение образования за средства производства, обеспечение путевками, повышение по службе и т.д.

Ранги имеют различную размерность – от 1 (наибольшее значение мотивации) до 5 (наименьшее значение мотивации). По результатам анкетирования для всех групп персонала опережала материальная форма стимулирования труда [2, с.55-57]. Более 1/3 респондентов указали на то, что коллективные решения на предприятиях или их структурных подразделениях принимаются редко.

Значительная часть респондентов (25-30%) считает, что имеются проявления авторитарного стиля в принятии решений. Около 15% респондентов недовольны проводимыми в отрасли реформами

В процессе анализа полученных результатов выяснилось, что к факторам, определяющим успех менеджеров следуют отнести такие качества и свойства в мотивационной работе с респондентами: умение и желание создавать результаты, мотивируя и побуждая к этому людей, желание и способность нести ответственность и принимать рискованные решения в команде, с сформированной на принципах организационного мотивированного поведения; готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации; готовность к сотрудничеству; искусство принимать быстрые решения; способность предвидеть будущее; широкий кругозор; чувство ситуации; способность увидеть, выделить главное; настойчивость, умение управлять своим мнением, уважение к другим, здоровое тщеславие.

Не менее важной задачей успешной компании является политика вознаграждения трудовой деятельности энергетических предприятий Украины. Слабость мотивирующих способов и факторов в отрасли привела к тому, что энергетика остановилась в росте, в том числе и по финансовым показателям компаний.

Наглядным пособием в преодолении застоя может быть использована немецкая идеология вознаграждения за трудовую активность.

Главная задача всей системы вознаграждения состоит в том, чтобы поддерживать дух товарищеского соревнования в области качества, производительности и гибкости [11, с.204] необходимо, чтобы вознаграждение следовало прямо за достигнутым результатом (а не отставало от него на длительное время).

*Определены группы персонала: «Руководители», «Профессионалы», «Специалисты».¹

Вознаграждения по результатам труда должно основываться на фактически достигнутых показателях и отчетливо отделяться от базовой зарплаты. Работникам нужны уверенность в том, что в системе вознаграждения их достижения и ответственное отношение к работе будут оценены по достоинству. Важна также прозрачность методов начисления платы, благодаря которой обеспечивается понятность результатов. Работник знает, какие условия надо выполнить, чтобы заработать больше, и понимает, что с ним поступают по справедливости, так что если он получит мало, то лишь потому, что показал слабый результат.

Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, – важнейшая основа для удовлетворенности работников и тем самым для их заинтересованности.

Модель группового вознаграждения, состоит из трех надстроенных друг над другом блоков. На самом низком блоке вырабатывается индивидуальный профиль работника в составе группы. Здесь оцениваются в основном профессиональные качества. В следующем блоке анализируются требования, относящиеся к конкретным работам, и устанавливаются требования, обязательные для выполнения в процессе работы.

Результаты проведенного анализа в сочетании с объемом и содержанием работы позволяют сформировать нейтральные профили деятельности, составляющие основу для базовых тарифных ставок. Эти базовые ставки связаны также с требованиями к работе и работоспособности в группах.

Важны также механизмы определения размера групповой премии. Эта премия не дифференцируется, а делится поровну между всеми работниками.

Таким образом, модель вознаграждения предполагающая участия в прибылях предприятий, выступает как действенная психологическая мера, показывая работнику непосредственную связь между его личными результатами и общим итогом. Главное ведь в том, что работник – важнейший фактор успеха предприятия. Участие в прибылях дает ему ощутить этот успех как свой, побуждая работать ещё лучше.

Выводы. В современном менеджменте, с времен Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и др. корифеев, стоящих у истоков, установлено, что чем эффективнее мотивация, тем выше производительность и результаты труда. Отсутствие мотивации дает больше отрицательных результатов, чем положительных, значительно снижает интерес и отношение к деятельности человека в организации. Одна и та же мотивация и стимулировании может приносить у одних людей положительный результат, у других отрицательный.

Экономические методы и методики как правило, хотя и имеют интегральный характер, но явля-

ются относительными, приближенными в оценке как мотивации конкретной личности, так и мотивации персонала организации в целом. Они позволяют определить тенденцию, но не дают точных ответов на конкретно поставленные вопросы.

Развитие новых знаний в точных науках, особенно на стыке естественных и гуманитарных знаний, позволит найти ответы на многие неясные вопросы, на которые они не были найдены в прошедшем веке.

Литература

1. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов [Текст] / И. Тимошенко, А. Соснин. – К.: Изд-во Европ. Ун-та, 2002. – 576с.
2. Костін Ю.Д., Мінкович О.В. Використання тренінгових технологій для розвитку мотивації персоналу енергетичних підприємств [Текст] / Ю. Костін, О. Мінкович // Тренінгові технології в освіті та бізнесі: досвід і перспективи застосування: сб. матеріалів II Всеукр. науч. – практ. інтернет – конф.; 18-21 лютого 2014р., м. Київ, КНЕУ, 2014. – С.55-57.
3. Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50
4. Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London: Routledge and Kegan Paul.
5. McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey: Van Nostrand Reinhold.
6. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw – Hill.
7. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.
8. Honey, P. and Mumford, A. (1992), *The Manual of learning Styles*, Maidenhead: Peter Honey Publications.
9. Revans, R. (1983), *The ABC of Action Learning*, 2nd edition, Bromley: Chartwell-Bratt/
10. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией [Текст] / Ш.Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2004. – 399с.
11. Х.Биннер Управление организациями и производством: От функционального менеджмента к процессному [Текст] / Х.Биннер. Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 282с.

Автор: КОСТИН Дмитрий Юрьевич, Харьковский национальный университет радиоэлектроники, Харьковский научный сотрудник кафедры экономической кибернетики и управления экономической безопасностью.

IMPORTANT FEATURES OF STAFF MOTIVATION IN POWER ECONOMY

D.Yu. Kostin

This article introduces the analysis of motivational factors as applied to the power industry establishments of Ukraine. The subject matter of the motivation of a person was defined. There was described the foreign experience in the policy of the professional reward. The conclusion has been drawn about the necessity of adapting this method at Ukrainian enterprises.

Key words: professional motivation, stimulation, power economy, staff, the model of team reward, training technologies of motivation control.