

Колосова О.В. профессор, д.т.н., Факультет инноватики СПбГПУ

Шипилов Д.Г. 6 курс, Факультет инноватики СПбГПУ

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННОГО ТИПА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Всем известны такие популярные в современных организациях методы стимулирования сотрудников, как повышение заработной платы, периодические премиальные выплаты, социальные выплаты и оказание материальной помощи. Однако существует и ряд мер стимулирования сотрудников, не связанный с привлечением дополнительных денежных средств. К нематериальным методам мотивации относятся организационные и морально - психологические.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе начальником.

Морально - психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого - то; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что - то сделать, причем это «что - то» должно получить имя своего создателя, признание, которого может быть личным и

публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат.

Необходимо упомянуть ещё одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идёт о продвижении в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

При разработке системы мотивации не стоит пренебрегать нематериальными методами мотивации – они помогают значительно разгрузить фонд оплаты труда в организации и переключить лояльность сотрудников с линейных руководителей на приверженность компании, как таковой. Сложность заключается в определении методик мотивации для конкретных личностей, работающих в организации.

На помощь в данном случае приходят психологические теории мотивации, рассматривающие следующие мотивационные типы сотрудников:

- *Люмпенизированный тип мотивации* - «люмпенизированный работник» - отличается низкой мотивацией к эффективной работе, обладает невысокой квалификацией, не стремится ее повышать, безответственен и избегает любой работы, связанной с личной ответственностью. Сам не проявляет никакой активности: его основное стремление - как можно меньше работать, стремление к минимизации усилий.

- *Инструментальный тип мотивации* - «инструментально мотивированный работник» - в работе ценит только заработок в виде денег или иных благ, работает с большой отдачей на любой работе, если его труд справедливо и высоко оплачивается. Работа для такого работника имеет ценность не сама по себе, а как средство получения материальных благ.

- *Профессиональный тип мотивации* - «профессионально мотивированный работник» - видит в работе возможность реализовать свои знания и умения, для него важна интересная, содержательная работа, возможность проявить себя, доказать себе и окружающим, что он способен на решение задач, которые не каждому под силу. Таких работников отличает развитое профессиональное достоинство и самоуважение.

- *Патриотический тип мотивации* - «работник-патриот» - преданный своему делу, коллективу, обществу, стране. Старается хорошо работать из-за высоких моральных, религиозных или идеологических соображений. Такой работник особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное в моральных знаках и оценках.

- *Хозяйский тип мотивации* - «работник-хозяин» - выполняет работу с максимальной отдачей, не настаивая на высокой содержательности или высокой оплате. Обычно такие работники добровольно принимают на себя ответственность, но при этом не терпят контроля, характеризуются обостренным требованием свободы действий.

С учетом особенностей характера и содержания интересов мотивационная структура человека может быть представлена как сочетание всех или некоторых из перечисленных мотивационных типов в определенной пропорции. Для описания мотивационной структуры человека можно использовать так называемый мотивационный профиль, который показывает степень выраженности конкретного мотивационного типа. Каждый человек обладает своим мотивационным профилем. Более того, на основании индивидуальных мотивационных профилей сотрудников может быть составлен мотивационный профиль организации. Знание и того и другого позволяет выстраивать эффективную систему стимулирования.

Исходя из положений мотивационного менеджмента, на работника, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, можно и нужно оказывать воздействие в форме соответствующего стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Понятийная модель «Мотивация - стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми формами стимулирования. Это отношение приведено в Таблице 1:

Таблица 1. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Люмпенизированный	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский
Негативные	Базовая	Нейтральная	Запрещена	Применима	Запрещена
Денежные	Нейтральная	Базовая	Применима	Нейтральная	Применима
Натуральные	Базовая	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная
Моральные	Нейтральная	Запрещена	Запрещена	Базовая	Нейтральная
Патернализм	Базовая	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена
Организационные	Запрещена	Нейтральная	Базовая	Нейтральная	Применима
Участие в управлении	Запрещена	Нейтральная	Применима	Применима	Базовая

Формами стимулирования в данном случае являются:

- Негативные - наказания и различного рода санкции.
- Денежные - заработная плата, премии и надбавки.
- Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля, оплата медицинских услуг и т. п.
- Моральные - грамоты, знаки и символы отличия, представление к наградам и т. п.
- Патернализм - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для досуга и отдыха и т. п.
- Организационные - повышение качества трудовой жизни в организации.
- Привлечение к совладению и участию в управлении.

Учитывая представленные положения, можно выстроить систему стимулирования в организации, которая как раз и устанавливает соответствие мотивационных оснований и форм стимулирования, на основании которых происходит процесс стимулирования в виде конкретных организационных процедур. Такие процедуры должны опираться на соответствующие локальные нормативные акты, разработанные в организации, - «Положение об оплате труда» и «Положение о стимулировании персонала». Положение о стимулировании персонала должно охватывать все формы стимулирования