

УДК 331

Мотивация различных категорий сотрудников

Сидорова М.В., студент

*Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»*

*Научный руководитель: Яценко В.В., к.э.н, доцент
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,
кафедра «Менеджмент»
ibm4@ibm.bmstu.ru*

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха любой организации. Ни одна организация не может преуспеть без настроя работников на деятельность с высокой отдачей, без достаточного уровня приверженности и заинтересованности персонала в конечных результатах, без его стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так актуален интерес руководителей к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации, и поиску стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

Мотивация трудовой деятельности персонала – стимулирование производственного поведения сотрудника для получения от него наилучших результатов. Исследователи предполагают, что людьми можно управлять с помощью систем наказаний и поощрений или объясняют мотивацию к труду с помощью внутреннего мира человека. Самые известные теории мотивации: теория мотивации А. Маслоу, теория Герцберга и теория ожидания Врума [6]. Но все эти теории не являются совершенными, поэтому требуется в организациях творческий подход.

В зависимости от достигнутого уровня благосостояния, социального статуса, квалификации, должности и ценностей у каждого человека формируется индивидуальная мотивационная структура. Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания [3].

Для успешного руководства людьми каждый управляющий должен хотя бы в общих чертах представлять желание своих подчиненных, знать каковы основные мотивы их поведения и в каком соотношении они находятся [1]. Руководитель должен понимать, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого,

он либо изменяет мотивационную структуру их поведения, развивая желательные мотивы и ослабляя нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В то же время необходимо помнить, что между мотивацией сотрудника и его конечным результатом нет однозначной связи [2]. В деятельность человека вмешивается много субъективных факторов, таких, например, как настроение в данный момент, понимание ситуации и влияние третьих лиц. Несмотря на это, мотивация персонала является одной из важнейших задач любой компании и его постоянно необходимо совершенствовать [4].

Рассмотрим решение вопросов мотивации различных категорий сотрудников компании на примере ОАО «СтартТелеком».

Акционерное общество открытого типа «СтартТелеком» - одна из ведущих российских компаний, работающих на рынке телекоммуникаций, - была основана в 2004 году. Цель ОАО «СтартТелеком» - выйти на уровень универсального оператора связи, предоставляющего широкий набор услуг клиентам посредством проводных и беспроводных технологий. Стратегия бизнеса «СтартТелеком» направлена на развитие сетевой инфраструктуры и разработку наиболее эффективных инновационных решений в области телекоммуникаций в соответствии с возрастающими потребностями рынка. В планах компании – модернизация существующих и запуск новых проектов [5].

Как и в любой другой организации, персонал в ОАО «СтартТелеком» представляет сложную систему. Сначала рассмотрим структуру персонала по категориям, в соответствии с признаком участия в производственном процессе. Удельный вес специалистов составляет 54%, рабочих - 37%. Доля руководителей - 8%, а служащих - 1%. В связи с внедрением новых технологий при предоставлении услуг клиентам с каждым годом в компании увеличивается доля специалистов. Проанализируем структуру персонала по уровню образования. В компании количество работников, имеющих высшее образование, составляет 37%. Примерно в равных долях от общего числа персонала работают сотрудники, получившие среднее общее образование (32%) и среднее профессиональное (32%). Доля работников с незаконченным высшим образованием составляет 1%. Структура персонала по возрасту в ОАО «СтартТелеком» является типичной для современных телекоммуникационных предприятий. Большую часть в компании (46%) составляют сотрудники от 31 до 40 лет. Удельный вес сотрудников до 50 лет в компании с каждым годом немного снижается и составляет 27% от общего числа работников. Молодых специалистов в возрасте от 21 до 30 лет составляет всего 8%, что

заставляет компанию задуматься о дополнении методов привлечения и мотивации персонала. Оставшуюся часть (1%) составляют студенты до 20 лет.

В данный момент в компании преобладает лишь материальное стимулирование. Общее собрание акционеров принимает решение о размере вознаграждения сотрудников, в зависимости от исполнения ими своих должностных обязанностей. Такого стимулирования в компании недостаточно.

Для решения проблем мотивации в ОАО «СтартТелеком» было проведено исследование, в результате которого выявлены эффективные факторы материальной и нематериальной мотивации деятельности персонала, которые целесообразно применить в компании. Для составления этого комплекса мер разработана специальная анкета для определения значимости факторов мотивации. Респондентам предлагалось оценить по 10-балльной шкале значимость перечисленных факторов для стимулирования разработки и внедрения различных инноваций.

Опрос проводился в двух группах респондентов в феврале 2015 года. Признаком формирования группы являлась их однородность по уровню компетентности в области телекоммуникаций. Первая группа состояла из студентов четвертого курса факультета «Сети и системы связи» Московского технического университета связи и информатики, планирующих работу в телекоммуникационных компаниях. Возрастной диапазон – от 20 до 25 лет, опыт работы незначительный. Численность опрошенных – 80 человек.

Результаты анкетирования первой группы респондентов приведены на рисунке 1.

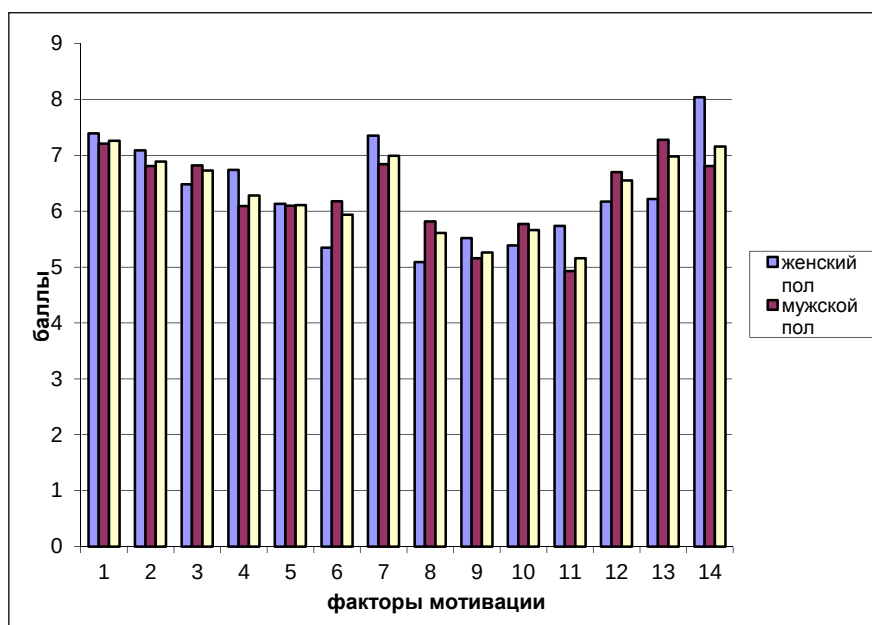


Рис. 1. Значимость факторов мотивации первой группы респондентов

Анализ материальных стимулов показал, что на первом месте оказался фактор №1 «Выплата премий за разработку конкурентоспособной техники и технологии». Этот метод мотивации очень эффективен, так как работник стремится создать не только новый вид техники, но и старается сделать его конкурентоспособным.

На втором месте – фактор № 7 «Установление зависимости должностного положения работника и персональных надбавок от прохождения им повышения квалификации и переподготовки», а на третьем - фактор №2 «Выплата автору определенного процента от прибыли, ежегодно получаемой от внедрения инновации на рынок телекоммуникаций».

Наименее значимыми факторами материальной мотивации оказались, по мнению данной группы респондентов, №5 «Премирование сотрудников в зависимости от сложности и рискованности предложенных изобретений» и №6 «Материальное поощрение предложений, направленных на снижение себестоимости услуг связи, в размере определенного процента от суммы экономии в течение установленного срока». Это объясняется тем, что респонденты полагают, что трудно объективно оценить сложность изобретения; а с другой стороны - часто более ценными бывают простые идеи, требующие меньше затрат (если не касаться изобретений, например, в области ракетостроения и сверхточной техники).

Материальное поощрение предложений, направленных на снижение себестоимости услуг связи, получило последнее место, по-видимому, в связи с некоторой неопределенностью размера получаемого вознаграждения. В целом, материальная мотивация всегда действенна, поэтому низких баллов нет.

Анализ полученных данных по факторам нематериальной мотивации в первой группе респондентов показал, что на первом месте фактор - №14 «Направление ведущих работников компании в зарубежные командировки, на стажировки, на международные конференции». Предпочтение отдано этому стимулу, так как это дает возможность работнику увидеть мир, познакомиться со специалистами из других стран, обогатить языковой запас.

Вторым по значимости среди нематериальных оказался фактор № 13 «Включение новаторов в резерв для выдвижения на руководящую должность». Понятен интерес к продвижению по службе, но необходимо отметить, что люди, добившиеся результатов в творческой работе, не всегда заинтересованы в административной работе и не всегда добиваются в ней успеха.

Наименее значимым фактором среди нематериальных явился фактор №11 «Предоставление ведущим специалистам компании творческих отпусков; обеспечение возможности вести преподавательскую деятельность, защищать диссертации по материалам внутрифирменных разработок». Незаинтересованность студентов в данных видах деятельности очевидно связана с низкой оплатой труда преподавателей вузов, с отсутствием надбавок за ученую степень в компаниях-операторах связи.

Другими малозначимым факторами оказались №8 «Пропаганда достижений работников в решении стоящих перед компанией задач, в том числе через средства наглядной агитации и массовой информации» и № 9 «Введение системы конкурсов по инновационной деятельности, вручение победителям дипломов, грамот и подарков». Респонденты полагают, что в современном обществе пропаганда и агитация – несколько устаревшие малодейственные стимулы; которые к тому же могут создать негативное воздействие на персонал и привести к ухудшению отношений в коллективе. Имеется некоторое различие мнений мужчин и женщин. Например, такие стимулы, как включение в состав координационного совета и в резерв на руководящую должность, выше оценили мужчины.

Вторая группа экспертов состояла из работников различных телекоммуникационных компаний, в том числе ОАО «СтартТелеком», ОАО «ВымпелКом», ОАО «АРКТЕЛ», ООО «Ермак», ООО «Компания Т и Т Интернешнл» и др. Все опрошенные имеют высшее техническое образование в области связи и повышают свою квалификацию в ИПК МТУСИ или получают второе экономическое образование. Сфера деятельности респондентов в телекоммуникационных компаниях - разработка проектов, закупка и монтаж оборудования, техобслуживание, инсталляция. Вторая группа респондентов может быть разделена на подгруппы по трем признакам. Прежде всего, как и в первой экспертной группе, – это мужчины и женщины. Вторым признаком – возрастной диапазон, его можно разбить на два: от 21 до 30 лет и от 31 до 40 лет. Третий признак выделения подгрупп – руководители или исполнители. Балльные оценки представлены в виде диаграмм, отображающих различие мнений по трем выделенным подгруппам. Сначала, рассмотрим различия между мнениями мужчин и женщин (см. рис. 2.).

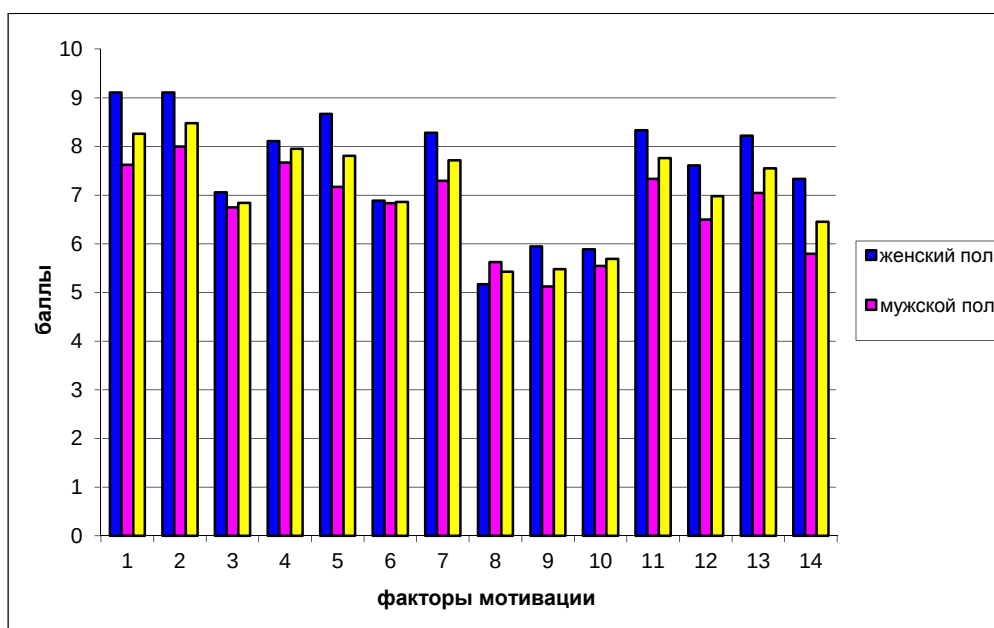


Рис. 2. Значимость факторов мотивации в зависимости от пола респондентов

Наиболее значимым фактором мотивации во второй группе респондентов является № 2. Использование данного фактора мотивации позволит автору длительное время получать доход от результатов своей инновационной деятельности. Отметим, что в первой экспертной группе этот важный стимул был только на третьем месте, некоторая недооцененность фактора объясняется отсутствием опыта работы у респондентов первой группы. Наименее значимым фактором, так же как и в первой группе, респонденты посчитали стимулирование предложений, направленных на снижение себестоимости услуг связи. Однако в ОАО «СтартТелеком» издержки весьма высоки, поэтому данный стимул нельзя исключать. Такой фактор, как помощь в реализации изобретений, также следует использовать, поскольку зачастую у автора недостаточно средств для коммерческой реализации идеи (рис.3).

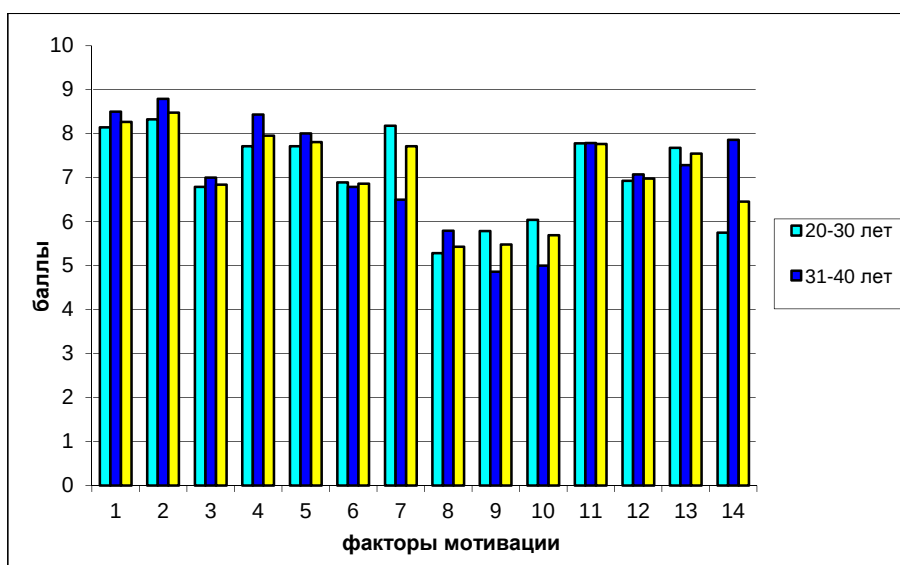


Рис. 3 Значимость факторов мотивации по возрастным подгруппам

Респонденты второй группы гораздо ниже оценили необходимость установления зависимости должностного положения работника и персональных надбавок от повышения квалификации, особенно категория «руководители» (см. рис. 4).

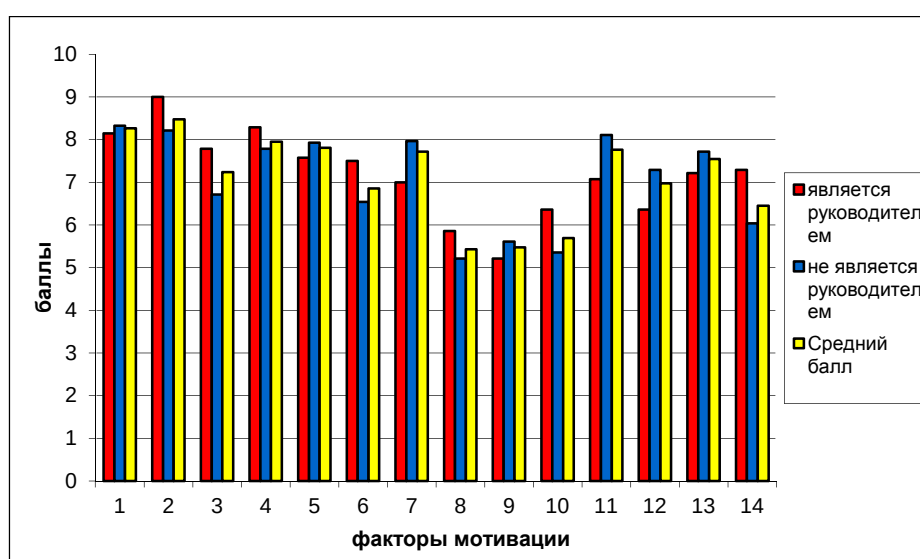


Рис. 4. Значимость факторов мотивации по подгруппам руководители-исполнители

Что касается факторов нематериальной мотивации, существенным различием с первой экспертной группой явилась отдача приоритета возможности защиты диссертаций, что можно объяснить более высоким образовательным уровнем респондентов второй группы. Оценка фактора №12 совпала в первой и второй группах (3 место по значимости).

Проведенное исследование мотивационных факторов позволило дать рекомендации по разработке комплекса мер, направленных на стимулирование инновационной деятельности в ОАО «СтартТелеком». Все проанализированные материальные стимулы представляются весьма эффективными и могут быть рекомендованы для использования в ОАО «СтартТелеком».

Что касается факторов нематериальной мотивации, они также эффективны, со следующими исключениями. Такой фактор, как предоставление определенной организационной свободы ведущим сотрудникам, занятым в инновационной деятельности, может быть использован в ОАО «СтартТелеком» для сотрудников, демонстрирующих высокую результативность деятельности.

Включение новаторов в состав координационного совета и в резерв на руководящие должности целесообразно применять с учетом индивидуальных качеств сотрудников.

Невысокая оценка в обеих экспертных группах факторов нематериальной мотивации №8 и №9 (пропаганда достижений работников и введение системы конкурсов) позволяет сделать вывод о нецелесообразности их применения в ОАО «СтартТелеком».

В целом, проведенное исследование практического использования современных подходов к совершенствованию процесса мотивации персонала должно повлиять на эффективность инновационной деятельности телекоммуникационной компании и ее конкурентоспособность.

Список литературы

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии. СПб.: Питер. 2008. 508 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2007. 638 с.
3. Кокуева Ж.М., Яценко В.В. Управление персоналом наукоемких предприятий: учеб. пособие. М.: Изд-во: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. 120 с.
4. Овсянников В.В. Организационно-экономическое обеспечение управления инновациями в инфокоммуникациях. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича, 2009. 17 с.
5. Сайт компании ОАО «СтартТелеком». Режим доступа: www.starttelecom.ru (дата обращения 25.03.2015).
6. Теории мотивации. Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/teorii-motivacii/motivy-chelovecheskoj-deyatelnosti.html#more-250> (дата обращения 25. 03. 2015).