



Специфика мотивации персонала для разных категорий сотрудников на примере страховой компании

*Маликова Розалия Ахнафовна,
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Пермь*

E-mail: omalikova@mail.ru

Аннотация. В данной статье освещается одна из самых актуальных проблем современного управления персоналом – особенности создания системы мотивации для различных категорий сотрудников. В статье дается определение мотивации персонала, обобщаются разнообразные приемлемые способы мотивации для конкретной категории сотрудников. Представлены результаты исследования мотивации персонала в страховой компании города Перми, проведенного с помощью методики построения мотивационного профиля по Герчикову В.И. На его основе разработаны рекомендации по совершенствованию политики управления системой мотивации в организации.

Ключевые слова: мотивация, категории сотрудников, мотивационный тип, мотив, стимул, модель Герчикова В.И.

В современном мире все большую роль играет человеческий капитал, усилия которого оказывают значимое влияние на производительность и успех организации. Но для того чтобы данные усилия возникли, любой сотрудник, несмотря на его положение в организационной иерархии должен быть заинтересован в исполнении своих обязанностей, более того на него должны действовать определенные побуждающие силы как изнутри, так и внешне. В связи с этим менеджеры задумываются о необходимости внедрения и развития системы мотивации на своем предприятии. Однако без отчетливого представления об особенностях и мотивах поведения персонала сделать это практически невозможно. Так, один из великих американских менеджеров Ли Якокка в своей работе писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [13]. Таким образом, с уверенностью можно утверждать об актуальности проблемы мотивации в настоящее время.

Целью данной работы является анализ существующей системы мотивации в

компании ООО «Росгосстрах», расположенной в городе Перми. Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- а) опросить сотрудников, используя методику Герчикова;
- б) провести интервью с заместителем директора по работе с персоналом;
- в) проанализировать полученные результаты;
- г) выявить специфику мотивации разных категорий сотрудников;
- д) разработать рекомендации по формированию системы мотивации персонала в организации.

В настоящее время в литературе существует множество определений мотивации, однако нет единой и общепринятой формулировки данного понятия. Каждый из авторов по-своему его объясняет.

По мнению Стивена П. Робинза, это готовность (желание) человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность [11].

По мнению Виханского О.С., Наумова А.И., под мотивацией понимается совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий [2].

Мескон М. рассматривает мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации [6].

Родионова Е.А. дает более простое определение: Создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Это процесс сопряжения целей компании и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих [8].

Очень четкое и точное объяснение, относящееся именно к профессиональной деятельности, дает Магура М.И.: «Мотивация – это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к поставленной цели» [5].

В результате исследования подходов зарубежных и отечественных авторов, было сформулировано определение, которое будет использовано в данной работе: мотивация - это побуждение человека к действию, вызванное потребностями в чем-либо.

Простая модель мотивации, предложенная Р.Дафтом и представленная на рис.1, ясно демонстрирует сущность данного определения. Потребности влияют на поведение, а оно, в свою очередь, ведет к вознаграждению. В результате всего этого, появляется обратная связь [3].

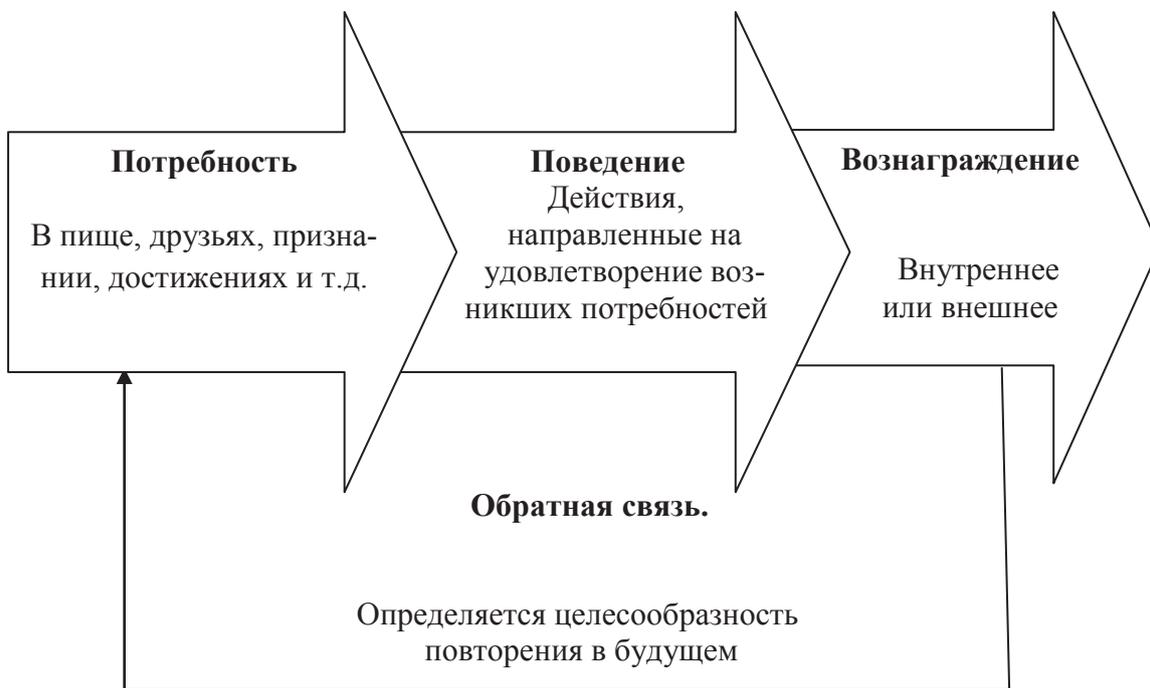


Рис.1 Простая модель мотивации

Рис.2 иллюстрирует, что на данный момент существует множество видов мотивации по разным основаниям: материальная и нематериальная; положительная и отрицательная; внешняя и внутренняя; общекорпоративная, групповая и индивидуальная; самомотивация [9]. Однако в данной работе особое внимание будет уделено материальной и нематериальной мотивации. Более того, для нас наибольший интерес будет представлять именно трудовая мотивация, проявляющаяся в трех ключевых факторах: в заинтересованности в конечных результатах труда, в удовлетворенности работой и в степени приверженности работника организации, то есть в степени его преданности целям и интересам своей организации [5].

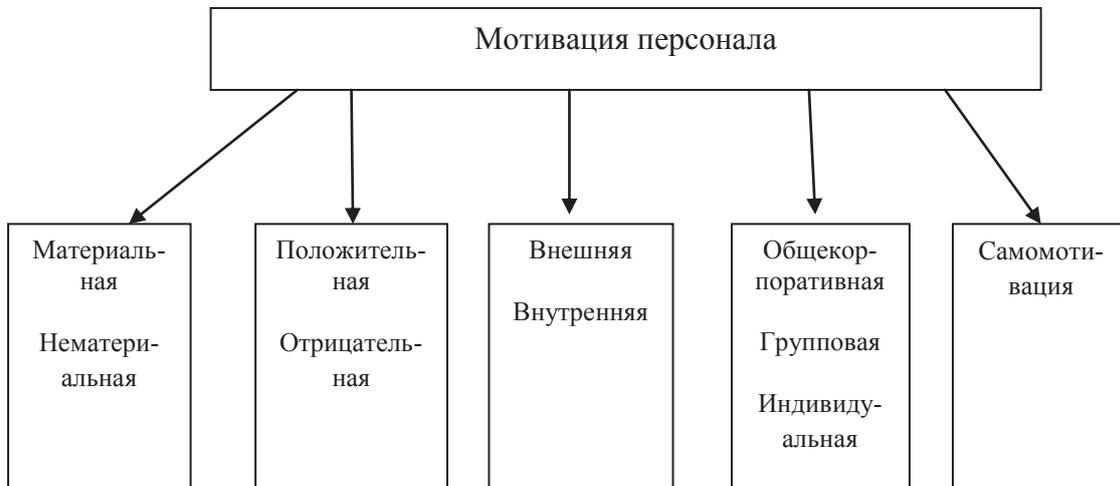


Рис.2 Формы мотивации персонала

При рассмотрении подходов к мотивации различных категорий сотрудников было выяснено, что основными категориями сотрудников, принятыми в большинстве организаций, являются: *Руководители; Специалисты; Служащие; Рабочие* [12]. Следует отметить, что по некоторым источникам служащих и специалистов объединяют в одну категорию работников – служащие. В данной работе мы также будем рассматривать их совместно.

Необходимо отметить, что в результате анализа практических исследований было выяснено, что мотивы и стимулы труда разных категорий персонала отличаются. Это можно объяснить тем, что имея определенные обязанности и уровень ответственности, сотрудники обладают конкретными потребностями в процессе работы. Кому-то нужны деньги, кому-то – слава, кому-то – признание и т.д. Именно эти потребности и будут двигать работниками, создавая соответствующие мотивы.

Существует множество исследований и подходов, иллюстрирующих характерность преобладающих методов мотивации для конкретной категории персонала. Так, например, Магура М. и Курбатова М. в своей работе приводят иерархию потребностей у руководителей среднего звена и рядовых работников, составленную ими на основе опросов российских компаний. Анализируя данные потребности, мы можем сказать, что движет этими категориями сотрудников в процессе труда. Иными словами, данные потребности можно рассматривать в качестве мотивов деятельности штата организаций [5]. Исследование Бессокриной Г.П. направлено на выявление движущих факторов в работе для рабочих и

топ-менеджеров. О рабочих автор пишет: «Для них недостаточно повысить заработную плату, они требуют особого подхода» [1]. В результате анализа имеющихся исследований было выявлено, что для всего персонала оплата труда выступает наиболее важным мотиватором; для руководителей определяющее значение имеет наделение властью и полномочиями; для специалистов и служащих – социальная защита и гарантированность труда; для рабочих – публичное признание заслуг и рабочая атмосфера.

Как уже отмечалось, создание системы мотивации для персонала играет огромную роль в любой организации. Для того чтобы определить оптимальный подход (способ), необходимо знать мотивационные типы работников. Общепринятой и распространенной классификацией в этих целях служит модель выдающегося ученого России В.И.Герчикова. По его мнению, существует два класса мотивационных типов: избегательной мотивации (работник стремится избежать нежелательных для себя последствий поведения) и достижительной мотивации (работник старается достичь определенных результатов). Всего Герчиков выделяет пять мотивационных типов [4].

Инструментальный. Сама работа не является значимой ценностью и рассматривается лишь как источник заработка и других благ, которые работник получает в качестве вознаграждения за труд. Однако его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он работает с максимальной отдачей при выполнении любой задачи, если его труд будет хорошо оплачиваться. Поэтому такой работник скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: это будет основанием потребовать увеличения заработка[4].

Профессиональный. В работе ценится ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что работник может справиться с трудным заданием, которое не каждому под силу. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессионализмом. Как правило, они достаточно быстро становятся лучшими специалистами в компании[4].

Патриотический. Работник этого типа заинтересован в участии в реализации общего, очень важного для организации дела. Для него характерна убежденность в своей нужности для организации, он готов взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения общих результатов. Данному типу важно общественное признание[4].

Хозяйский. Эти сотрудники добровольно принимают на себя полную ответственность за выполняемую работу. Работают с максимальной отдачей, не обращая внимания на ее интересность или высокую оплату, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не терпит указаний.[4].

Люмпенизированный. Характерна очень слабая мотивация к эффективной работе, низкая квалификация, которую он не стремится повышать. Указанный тип безответственен, старается избежать любой работы, не проявляет никакой активности и негативен к активности других. Другими словами, основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия. В силу этих качеств обозначенный мотивационный тип как работник ценится невысоко. Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других мотивационных типов; выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок[4].

Автором данной работы было проведено эмпирическое исследование персонала в известной страховой компании города Перми ООО «Росгосстрах», а именно в ее Дирекции. Общая выборка составила 36 человек, среди которых 8 респондентов – мужчины, 28 – женщины. Преимущественное большинство составили женщины, так как штат компании представлен в основном лицами женского пола. Средний возраст респондентов варьируется от 20 до 35 лет.

Данные о мотивации работников собраны с помощью теста «Мотур», который реализует модель Герчикова. Респондентам была предложена анкета с 18 вопросами, обработав результаты которой можно судить о преобладающем типе мотивации у отдельно взятого сотрудника[10]. Более того, эта типологическая модель способна измерять интегральные индексы, отражающие степень выраженности каждого из пяти типов мотивации по шкале от 0 до 1. Именно это было сделано в исследовании Реброва А.В. при изучении факторов формирования мотивации в российских компаниях[7]. После обработки полученных данных по компании «Росгосстрах» были получены следующие результаты, которые представлены на рисунке 3.

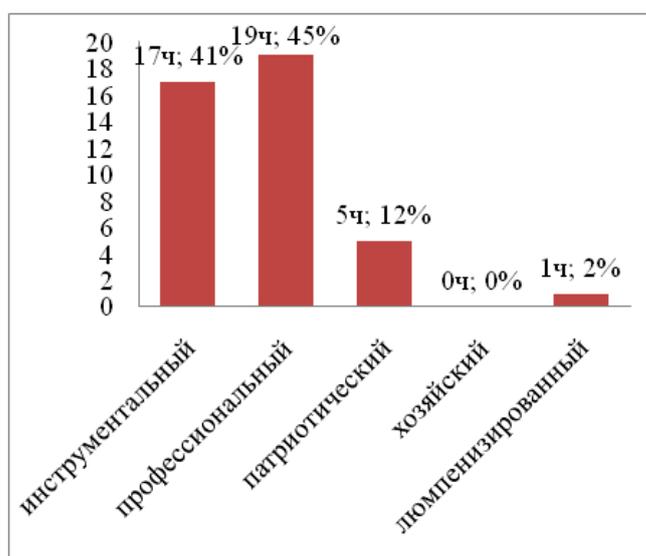


Рис. 3 Общее распределение по типам мотивации

SCIENCE TIME

Таким образом, мы видим, что доминирующим мотивационным типом сотрудников выбранной компании является профессиональный тип. То есть это люди, которые стремятся стать профессионалами в своем деле, удовлетворяют свою потребность в собственном развитии, не согласны на неинтересные задания, сколько бы за них не платили, заинтересованы в возможности самовыражения.

Так как нас интересуют особенности мотивации для разных категорий сотрудников, то представим результаты по данному критерию. Тест Герчикова предусматривает разделение персонала на три категории – менеджеры, служащие и рабочие. Поэтому покажем это распределение среди штата компании. Как мы видим из табл.1, большинство работников, которые приняли участие в опросе, - менеджеры.

Таблица.1

Распределение по категориям сотрудников

Менеджер	Служащий	Рабочий
18 человек	16 человек	2 человека
50%	44%	6%

Далее представим результаты внутри каждой категории. На рисунке 4 представлены результаты исследования по категории персонала менеджеры. Как можно увидеть, характерной мотивацией для менеджеров является профессиональный тип.

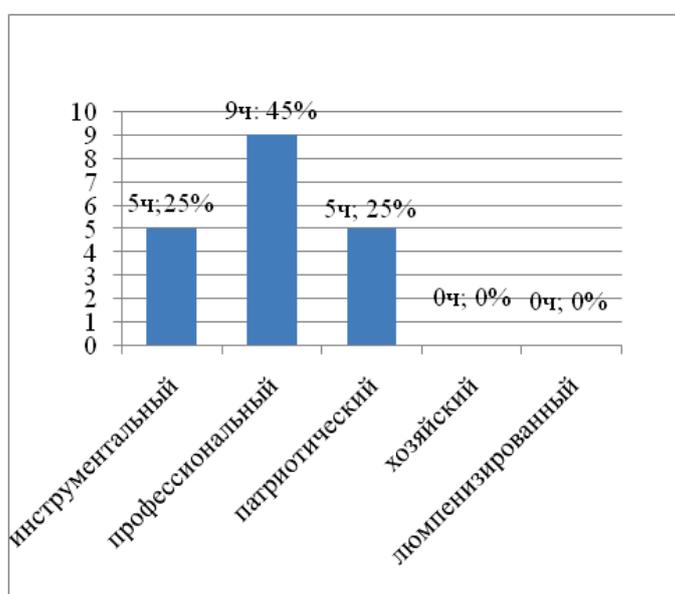


Рис. 4 Распределение среди менеджеров

SCIENCE TIME

Исходя из методики Герчикова, для данной категории сотрудников оптимальными будут стимулы: денежные и моральные вознаграждения, организационные (содержание, условия и организация работы), карьерный рост и профессиональное развитие, участие в совладении и управлении[4].

На рисунке 5 продемонстрированы результаты исследования по категории персонала служащие. В данном случае преобладает инструментальный тип.

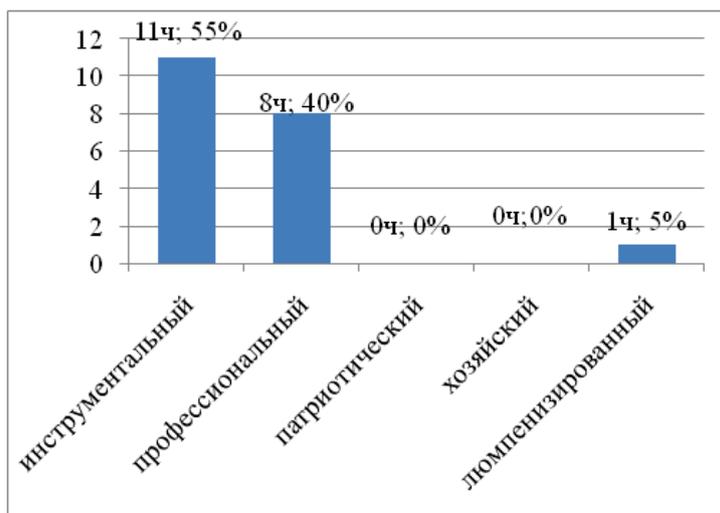


Рис.5 Распределение среди служащих

Для служащих базовыми стимулами будут: денежные, условия работы и социальное обеспечение[4].

На рисунке 6 проиллюстрированы результаты исследования по категории персонала рабочие. Для них, как и для менеджеров доминирует профессиональный тип. А значит, будут применимы указанные выше виды мотивационного воздействия.

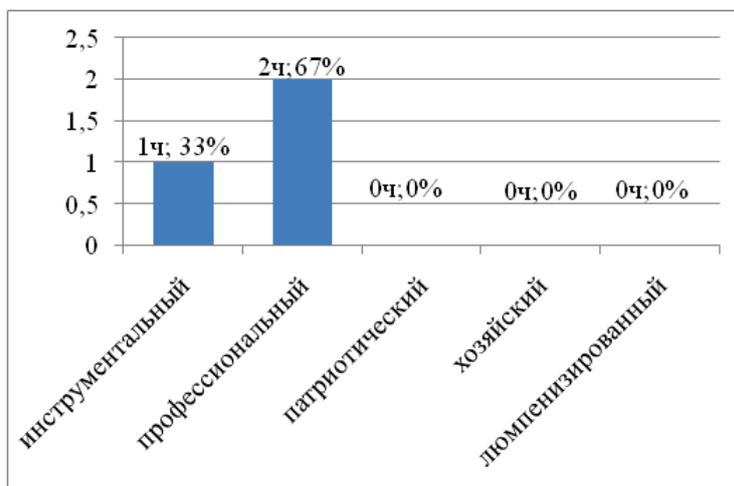


Рис. 6 Распределение среди рабочих

Для лучшего понимания полученных данных было проведено интервью с заместителем директора по работе с персоналом. Такое распределение категорий по мотивационным типам она объяснила несколькими факторами: характером исполняемых обязанностей, требованиями при приеме на работу, различиями в подходах к мотивации. Эти показатели отличаются для имеющихся категорий сотрудников в компании. В целом, заместитель директора отметила, что системе мотивации в компании уделяется большое внимание (как материальной, так и нематериальной), поэтому ее развитие находится на высоком и профессиональном уровне. Этим можно объяснить тот факт, что по Дирекции в целом преобладает профессиональный тип мотивации.

Полученные результаты исследования компания может применить в разработке ситсеммы мотивации и стимулирования. Консалтинговой компанией «Проект «Дельфы» показаны области применения результатов, получаемых на основе методики Герчикова. Отмечается, что эта информация может быть полезна при работе со стимулированием, оплатой и организацией труда, обучением, формированием состава персонала и других стимулирующих мер[4].

В результате проделанной работы, были выявлены различия в способах мотивации разных категорий сотрудников как в теоретической базе, так и в деятельности исследованной компании. На основе этого целесообразно дать некоторые рекомендации организации.

Во-первых, преобладание профессионального типа – это положительный показатель для деятельности компании, который нужно поддерживать. Необходимо стремиться к данному типу и в категории служащих, так как они составляют фундаментальную часть в деятельности компании. Еще одним достоинством работы данной организации служит отсутствие люмпенизированного мотивационного типа (лишь 1 человек по выборке). Его и дальше нужно стараться избегать, так как он является тормозящим в деятельности коллектива.

Во-вторых, несмотря на развитие как материальной, так и нематериальной мотивации в компании, большее внимание следует уделять последнему виду. Именно он способен формировать то отношение к работе, которое должно быть в такой отрасли, как страхование.

В-третьих, необходимо помнить, что каждая категория сотрудников требует к себе особого подхода в плане мотивации и стимулирования. Поэтому стоит обратить внимание на предложенные способы мотивации к конкретному типу и стараться применять их на практике по отношению к соответствующей категории персонала.

Литература:

1. Бессокирная Г.П. Динамика ценности и мотивов труда рабочих (2003-2007 гг.) // Социологические исследования. -2010. - № 2.-с.56-63
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Экономистъ, 2006. -670 с.
3. Дафт Р. Менеджмент.- СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
4. Консалтинговая компания «Проект «Дельфы». Типологическая модель мотивации В.И.Герчикова, 2012: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/>
5. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов.- М.-2007. – 652с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.:Дело, 1999. – 800 с.
7. Ребров А.В. Факторы формирования мотивации работников российских организаций //ЭСМ: экономика, социология, менеджмент. – 2011. - №3. – с.38-49
8. Родионова Е.А. Психологические особенности мотивации персонала//Солнце в ладонях. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.suninpalms.ru/article.php?id=95&mode=art>
9. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.:Вершина, 2006. – 224 с.
10. Типы мотивации и мотивационные профили персонала, 2010: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://b-t.com.ua/test_motype.php
11. Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. -240 с.
12. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m170/2_1.htm
13. Якокка Ли. Карьера менеджера/ пер.с англ. Р.И.Столпера.- 2007. – 110 с.