

В современной системе управления персоналом мотивационные аспекты имеют большое значение. Мотивация и стимулирование труда персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов предприятия, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, что повышает общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Таким образом, каждому руководителю следует научиться грамотно управлять возможностями и потенциалом каждого из сотрудников организации.

Но это не всегда возможно сделать правильно, так как необходимо знать каждого из своих подчиненных, его потребности и нереализованные способности, иметь возможность применить тот или иной метод стимулирования.

В этом исследовании будет проведен анализ факторов мотивации коллектива Государственного предприятия Красноярского края «КрасАвиа» (далее – ГП КК «КрасАвиа») на основе опросника В. И. Герчикова. Проблема заключается в высокой текучести кадров в коллективе, низкой заинтересованности работников в повышении результативности функционирования предприятия, а также необходимости предоставления сотрудникам более комфортного поля деятельности для самореализации. Актуальность данного исследования заключается в необходимости найти факторы, влияющие на позитивный настрой персонала к работе.

Целью исследования является изучение мотивов сотрудников ГП КК «КрасАвиа» и разработка рекомендаций для руководителя. Для достижения цели, необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие мотивации и стимулирования персонала, охарактеризовать основные типы мотивации;
- провести анкетирование по опроснику В. И. Герчикова сотрудников ГП КК «КрасАвиа»;
- разработать практические рекомендации по управлению сотрудниками авиакомпаний.

Объектом исследования являются сотрудники ГП КК «КрасАвиа», предметом – изучение мотивации каждого из сотрудников.

Практическая значимость исследования обусловлена непосредственным применением руководителем ГП КК «КрасАвиа» разработанных рекомендаций в ходе управления персоналом.

Одной из основных функций деятельности любого менеджера является мотивация, при помощи которой оказывается воздействие на персонал предприятия. Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

При мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда. Мотив - это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью. Мотив труда формируется тогда, когда труд является основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда. Таким образом, стимул труда – побудительная причина заинтересованности в труде, т. е. те блага, которые имеются в распоряжении организации [1].

Говоря о стимуле труда, необходимо рассмотреть понятие стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга [2].

Для того чтобы лучше понимать своих сотрудников, создавать для них благоприятные условия, выбирать наиболее действенные формы стимулирования труда, необходимо изучить типы их мотивации. Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить следующие основные типы мотивации исходя из типологии В. И. Герчикова [2]:

1. Инструментальный тип. Для сотрудника такого типа сам труд не является ценностью и рассматривается лишь как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения. Его интересует именно заработок, поэтому он будет выполнять любую работу, если его труд будет справедливо и высоко оплачиваться.

2. Профессиональный тип. Сотруднику этого типа важно содержание работы. Ему необходимо постоянно проявлять себя и доказывать себе и окружающим, что он может выполнить любое трудное задание, с которым не каждый может справиться. Он предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю относится с долей иронии.

3. Патриотический тип. Сотрудника этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Он может взять на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для него важно общественное мнение и признание.

4. Хозяйский тип. Сотрудник данного типа принимает на себя всю ответственность за выполняемую работу. Он выполняет свою работу с максимальной отдачей, не требуя высокой оплаты. Однако таким работником трудно управлять - он независим и не терпит контроль с чьейлибо стороны.

5. Люмпенизированный тип. Сотрудник данного типа обладает слабой мотивацией к работе. У него нет инициативы, нет стремления к профессиональному росту. Он старается избежать лишней ответственности и очень зависит от руководителя. Однако он может выполнить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он согласен на достаточно низкий заработок, если другие сотрудники получают существенно больше.

Каждый человек с точки зрения его мотивации, по мнению В. И. Герчикова, представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

В данном исследовании путем анкетирования сотрудников ГП КК «КрасАвиа» было выявлено, какие из представленных выше типов мотивации преобладают у сотрудников. Всего было опрошено 63 человека из трех структурных подразделений: летный комплекс, аэропортовый комплекс и административно-управленческий персонал. Опросник состоит из 20 вопросов, на которые опрашиваемый должен дать один или два варианта ответов. Далее при помощи таблицы идентификации типов трудовой мотивации работников оценивается, какой тип преобладает у каждого сотрудника. В итоге получается структура трудовой мотивации каждого опрошенного сотрудника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Таким образом, у 44 сотрудников преобладает профессиональный тип мотивации, у 12 сотрудников – патриотический, у 7 сотрудников – инструментальный. Остальные типы мотивации не являются преобладающими. Далее рассчитываются средние индексы мотивации для всех сотрудников, которые показывают, какие типы мотивации преобладают, а также какие

типы форм стимулирования применимы для данного коллектива. Результаты приведены на рисунке 1.

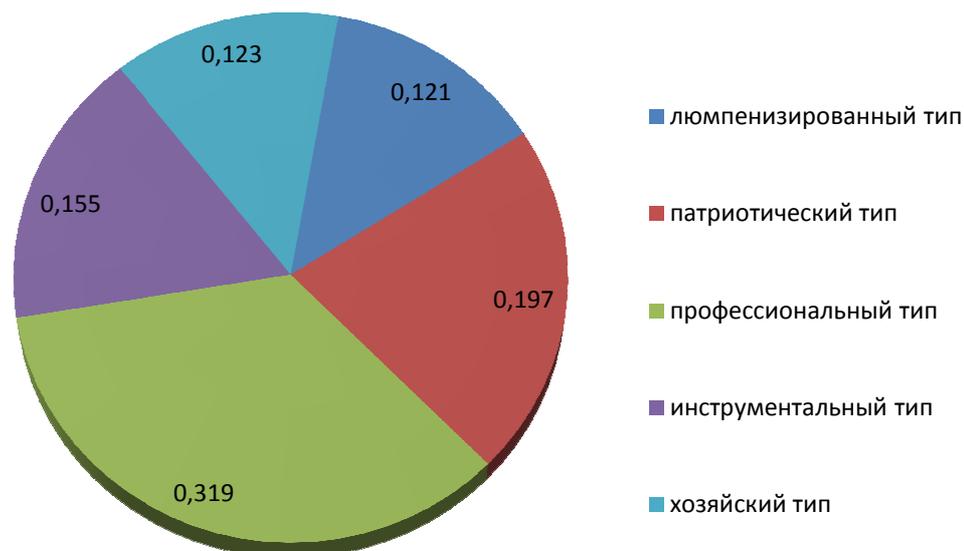


Рисунок 1 – Типы мотивации сотрудников

Таким образом, среди опрошенных сотрудников ГП КК «КрасАвиа» преобладают профессиональный (на первом месте) и патриотический (на втором месте) типы мотивации. Исходя из этих результатов, разработаны следующие рекомендации:

1. Стимулирование должно базироваться на денежных формах, которые включают стабильную заработную плату, премии и надбавки за различные достижения, а также за работу, выполненную сверх нормы.

2. Для сотрудников данного типа мотивации важны условия работы, ее содержание и организация. Поэтому необходимо создать работникам комфортные условия труда, которые помогут им выполнять работу более эффективно.

3. Следует расширять область, на которую могут повлиять сотрудники. Расширение сферы влияния сотрудника повышает заинтересованность в конечном результате деятельности.

4. Следует проявлять внимание к успехам и достижениям сотрудников.

5. Для сотрудников данного типа важно моральное поощрение в виде грамот и наград. Это рассматривается работником как справедливое признание руководителем его заслуг.

Разработанные рекомендации позволят улучшить удовлетворенность сотрудников своей работой, снизить текучесть кадров и стимулируют сотрудников добиваться поставленных целей. Сотрудники будут более заинтересованы в улучшении результатов своей деятельности. Данные рекомендации позволят создать сплоченный и дружный коллектив, укрепить взаимопонимание между руководством и подчиненными.

#### Список литературы

1. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективные ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008.

2. Кибанов А. Я. «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности». - М.: ИНФРА-М, 2010. - 524 с.