5. *Quaney B.M.* Aerobic exercise improves cognition and motor function poststroke [Electronic resource] / B. M. Quaney, L. A. Boyd, J. M. McDowd, L. H. Zahner, J. He, M. S. Mayo / / Neurorehabilitation and Neural Repair. – November 2009. – Vol. 23. – № 9. – P. 879–885. – Режим доступа: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3024242

6. *Rand D.* Feasibility of a 6-month exercise and recreation program to improve executive functioning and memory of individuals with chronic stroke [Electronic resource] / D. Rand, J. J. Eng, T. Liu-Ambrose, A. E. Tawashy. / / Neurorehabilitation and Neural Repair. – October 2010. – Vol. 24. – № 8. – P. 722–729. – Режим доступа: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3123336

7. Stroke [Electronic resource] / / American Speech-Language-Hearing Association. – Режим доступа: http://www.asha.org/public/speech/disorders/stroke.htm

8. Stroke 101 Fact Sheet [Electronic resource] / / National Stroke Association. – Режим доступа: http://schizophreniaforum.org/new/detail.asp?id=1303

T.S. Poltavskaya

REGIONAL DIMENSION OF MEDICINE IN THE SVERDLOVSK REGION FEATURES STROKE CARE

The article reflects the current problems of the treatment of stroke , on the materials of the Sverdlovsk region , because, despite the great progress in his treatment , which occurred in the last few decades , the disease continues to be among the most important problems of modern society zdravoohraneiya .

Keywords : Health, medetsina, stroke rehabilitation.

УДК 15.81.21

О.Я. Пономарева*, Д.И.Кизер*

АДРЕСНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК УСЛОВИЕ ДОСТОЙНОГО ТРУДА

В статье авторы выявляют основные подходы к адресной мотивации молодых специалистов. Рассматривают общие мотивационные особенности молодого поколения сотрудников, различия по мотивационным типам и гендерному признаку.

Ключевые слова: мотивация труда, адресная мотивация, поколение Y, мотивационные типы, гендерный мотивационный профиль.

В современных социально-экономических условиях актуальной является проблема мотивации молодых специалистов. Большинство молодых людей в возрасте до 30 лет, не имеющих опыта работы в крупных компаниях, ставят задачу найти работу своей мечты и быть занятыми интересным делом. При этом, для работодателя актуальной является задача привлечь мотивирующий и квалифицированный персонал в наиболее продуктивном возрасте и удержать его. В связи с этим важна постановка вопроса адресной мотивации и, прежде всего, молодежи.

Под мотивацией труда обычно принято рассматривать стремление работника удовлетворить потребности (получить опре-

* *Пономарева Ольга Яковлевна* - кандидат психологических наук, доцент. УрФУ. andro-soya2011@mail.ru

* *Кизер Д.И.*– магистрантка. УрФУ.

деленные блага) посредством трудовой деятельности. На наш взгляд, необходимо уточнить это определение для цели работы, а именно: «…трудовая мотивация – это состояние внутреннего побуждения к трудовой деятельности для достижения личных целей работника и организации» [7, С. 102].

Молодые сотрудники, выросшие в «век насыщения», в большей степени требуют интересной работы, которая дала бы им возможность самовыражения и не хотят работать ради идеи так же неистово, как предыдущие поколения. Поэтому фирмы вынуждены искать новые методы повышения мотивации труда. Эта задача в работе с молодыми специалистами в возрасте до 30 лет усложняется в современных условиях деятельности организаций тем, нишу на рынке труда заняло новое поколение – поколение «Y».

Теория поколения «Y» впервые была заявлена Н. Хоувом и В. Штраусом для объяснения поведенческих установок молодых специалистов в США [5]. Анализ истории США, проведенный авторами независимо друг от друга, показал, что системы ценностных ориентаций у людей, выросших в разные исторические периоды, значительно различаются и формируются не только в результате семейного воспитания, но и под влиянием общественных, экономических, социальных, технологических и политических событий. На основе исследований авторами была создана классификация поколений: потерянное поколение (Generation Lost), величайшее поколение (Generation Greatest), молчаливое поколение (Generation Silent), поколение Беби-бумеров, поколение X, Y и, в перспективе, поколение Z, каждое из которых имеет свои специфические особенности.

В условиях российской действительности события, которые повлияли на формирование поколения «Y» в России (1984 – 2000 г.г.), выделила Е.М. Шамис [там же]. В частности в их перечень автор включила: катастрофу на Чернобыльской АЭС, распад СССР, перестройку, дефолт, теракты и военные конфликты, атипичную пневмония, развитие цифровых технологий (мобильные телефоны, интернет), эпоху брендов. Ею выделены следующие ключевые ценности поколения «Y»: свобода, веселье (fun), гражданский долг и мораль, ответственность, наивность и умение подчиняться, немедленное вознаграждение.

На наш взгляд, подходы к адресной мотивации должны учитывать две составляющие: особенности субъекта труда (внутреннюю мотивацию) и возможности системы стимулирования (внешнюю мотивацию).

Таким образом, первым подходом к адресной мотивации молодых специалистов, можно считать поколенческую теорию, раскрывающую отличительные мотивационные особенности определенной возрастной категории –молодежи, как субъектов труда, от других поколений.

В целях управления мотивацией молодых сотрудников и создания условий для достойного труда, раскрывающего их потенциал, важно предусмотреть не только общие, но и некоторые особенные характеристики.

Балашов Ю.К. и Коваль А.Г. предлагают дифференцировать сотрудников по пяти мотивационным типам, и дают им описание, выделяя специфические особенности поведения и мотивации [2].

Так, тип 1-ый – «Инструменталист»: мотивация такого работника ориентирована на чистый заработок, выплату наличными, которая должна производиться сразу после завершения работы. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. Тип 2-ой – «Профессионал»: мотивация работника такого типа направлена на реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Среди представителей типа часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях и достижением для них является положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

Тип 3-ий – «Патриот»: основой мотивации к труду у представителей данного мотивационного типа выступают высокие идейные и человеческие ценности, гуманизм. Они преследуют целью своей деятельности приносить людям добро и работают ради дела, которое необходимо людям. При этом, они готовы получать очень скромное материальное вознаграждение.

Тип 4-ый – «Хозяин»: мотивация представителей этого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограниченны. Это класс предпринимателей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест.

Тип 5-ый – «Люмпен»: такой работник предпочитает уравнительное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения. Авторами также была установлена непосредственная взаимосвязь между чистыми мотивационными типами и основными (базовыми) для них формами стимулирования. Так, например, для профессионального типа, базовой формой стимулирования являются организация условий работы, денежное и моральное стимулирование. А для хозяйского типа - участие в управлении.

Таким образом, вторым подходом к адресной мотивации является дифференциация по мотивационным типам и подбор соответствующих им видов стимулирования.

В качестве третьего подхода к адресной мотивации молодых специалистов нами выделены гендерные различия. Экспериментальные практические исследования мотивационных профилей молодых сотрудников в сфере железнодорожного транспорта были проведены нами в 2013 – 2014 г.г. на кафедре управления персоналом Уральского федерального университета. Анализ мотивационных профилей диспетчеров железнодорожного транспорта показал, что

всех молодых специалистов в большей степени мотивируют: взаимоотношения в компании, достижения, разнообразие трудовой деятельности, самосовершенствование и социальные контакты. Мужчины больше внимания уделяют уровню вознаграждений и условиям труда, т.е. материальным факторам. Для женщин же, напротив, существенными являются нематериальные факторы, а именно взаимоотношения, признание их заслуг и самосовершенствование. Более того, установлено, что результаты удовлетворенности материальными и нематериальными факторами труда у мужчин прямо противоположны результатам у женщин [5, С.103 – 105].

Анализ источников по проблеме выявил, что в качестве подходов к системе стимулирования для обеспечения адресной мотивации персонала и создания условий достойного труда, можно выделить следующие: интегральные обобщающие системы социальной мотивации персонала и формирование социального пакета [1, 3, 6 и др.].

Впервые предложил создать обобщающую систему социальной мотивации работника, в которой собраны все ее основные компоненты, профессор Р. Марр из Мюнхенского университета. Он ввел понятие «Кафетерий льгот» (cafeteria plan) для такой системы мотивации, которая предоставляет право самостоятельно выбрать работнику из общего перечня факторов мотивации в компании те, которые имеют для него наибольший интерес. В перечень, предложенный автором, вошли: выплаты наличными (помесячно/ежегодно); вознаграждение путем предоставления свободного времени (удлиненный или долгосрочный отпуск, сокращенная продолжительность рабочей недели/года); страховые услуги (при болезни, инвалидности, страховании жизни); более высокие пенсионные выплаты; услуги в вещественной форме (заводские квартиры, возможности для занятий спортом, служебные машины); участие в прибылях; участие в капитале; льготные ссуды сотрудникам. Эта система основана на идее гибкого, адаптированного к потребностям каждого сотрудника механизма непрямого материального стимулирования. Смысл «гибкости» заключается в том, что широкий набор дополнительных выплат или льгот позволяет работникам учесть различия «в меню», обусловленные стажем работы (с целью удержания персонала, поощрения преданности компании), уровнем должности (стимулирование должностного роста), результатами работы (стимулирование увеличения результативности [3].

Такая система включает как материальную, так и нематериальную мотивацию, так как работник получает не только льготу, но и свободу выбора формы стимулов в пределах установленной суммы (в деньгах или в баллах, зафиксированных в организации для данной должности), что само по себе является льготой.

Для российского рынка cafeteria plan явление редкое, и кандидаты (участники) воспринимают такую форму стимулирования как уникальное преимущество Анализ выявил, что такая система была использована в компаниях: Октябрьская железная дорога ОАО «РЖД», «ИТ-компания «Мирантис», ОАО «СМАРТС», ООО «Ямбурггаздобыча» и некоторых других [1].

По мнению Власовой Е. и Капачевской Т., именно целостная согласованная система мотивации помогает руководителю во – первых, согласовывать личные цели сотрудника, цели подразделений и высшего руководства; во – вторых решать проблемы с текучестью кадров и значительно сокращать затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала, а также удержание высококвалифицированных кадров; в – третьих, действенно решать наиболее острые проблемы управления персоналом [4].

Развитие рыночных отношений и расширение самостоятельности трудовых коллективов повышают значимость социальных льгот, доля которых постоянно растет в объеме совокупного дохода работника. Если ранее при трудоустройстве работник, прежде всего, обращал внимание на размер заработной платы, то в последние годы все больше внимания уделяется социальному пакету (соцпакету), который становится важным условием ощущения стабильности и повышения качества жизни.

С помощью соцпакета работодатель может решать ряд задач обеспечения достойного труда, а именно: повышение мотивации сотрудника, увеличение показателя производительности труда, формирование у сотрудников лояльности к компании обеспечение благоприятного социально -психологического климата коллективе, формирование однородной корпоративной культуры, формирование образа социально ответственной организации. По мнению большинства консультантов по персоналу и руководителей российских компаний соцпакет необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда, и его необходимо постоянно пересматривать [6].

По данным консалтинговой компании «Анкор» в российских фирмах наиболее популярными являются такие льготы, как: выдача кредитов и ссуд, обучение за счет компании – 88%; оплата услуг мобильной связи – 76%, предоставление корпоративного автомобиля – 71%. Наименьший рейтинг популярности имеют: оплата занятий спортом – 18%, страхование жизни – 14%, дополнительные отпуска – 7% [6].

В последние пять лет уделяется определенное внимание значению дополнительных сервисов непосредственно в офисах компаний. Так исследование 650-ти сотрудников компаний из различных отраслей выявили, что сегодня даже средняя компания может позволить следующие возможности: 60% – имеют в офисе кухню; 35% – автомат с бесплатным кофе; 9% – душевую зону; 6% – комнату отдыха; 5% – теннисный стол; 2% – спальню; 1% – самокаты [8]. География исследования в Российской Федерации была представлена следующими городами: Москва, Санкт-Петербург, Воронеж, Казань, Краснодар, Ростов-на-Дону. Выборка респондентов на 80% состояла из сотрудников HR-служб, из них - 46% женщин, 54% мужчин; более 80% опрошенных – младше 35 лет.

Таким образом, подходы к адресной мотивации должны учитывать две составляющие: особенности субъекта труда и возмож-

ности системы стимулирования. В этом случае будут созданы в организации условия для достойного труда, способствующие раскрытию потенциала, обеспечивающие сбалансированный характер труда и отдыха, позволяющие достигать личных целей сотрудника и целей организации.

Литература:

1. *Андреев О.П.* Опыт использования системы «Кафетерий» для мотивации участников проекта внедрения ЕИУСП SAP R/3 /О.П. Андреев, В.С. Крамар [Текст] // Управление персоналом. 2006. № 9. С.33-37.

2. *Балашов Ю.К.* Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала/ Ю.К.Балашов, А.Г. Коваль [Текст] // Кадры предприятия. 2002. № 7. С 39 – 45.

3. *Борисенко А.Ю.* Альтернатива стандартному соцпакету: система кафетерия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.hotjob.ru (Дата обращения: 19.10.2014).

4. *Власова Е.* Система мотивации как привлечь и удержать/Е.Власова, Т. Капачевская// Управления персоналом. 2010. № 8. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.top-personal.ru/issue.html?2402 (Дата обращения: 19.10.2014).

5. *Пономарева О.Я.* Различия в мотивационных профилях представителей поколения «Y» как инструмент управления мотивацией в эпоху трансформаций/ О.Я. Пономарева, П.Ю. Костылева, А.Ф.Ситдиков / Международная научно-практическая конференция «Вопросы психологи, педагогики и образования: интеграция науки и практики», г. Москва, 31 июля 2014 г., сб. науч. докл. [Текст] / АНО содействия развитию соврем. отечеств. науки. Изд. дом «Науч. обозрение»; редкол. М.В.Васильева (отв. ред.) [и др.] предисл. М.В.Васильева. – М.: АНО Изд. дом «Науч. обозрение»; 2014. С. 98-107.

6. *Сардарян А.* Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века?/ А.Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо [Текст] // Управление персоналом. 2008. № 8. С. 16-19.

7. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.382с.

8. *Шалашова Е.О.* Психологические основы мотивации персонала. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.О. Шалашова, И.М. Марковская// Режим доступа: http://myakushkin.ru/ru/partnery/psixologicheskie-osnovy-motivaczii-personalauchebnoe-posobie-.html (Дата обращения: 18.10.2014).

O. Ponomareva
D.Kizer,

TARGETED MOTIVATION ON PERSONNEL AS A CONDITION OF WORTHY LABOR

In this article the authors reveal common approaches to targeted motivation of young workers, consider their general motivational features, differences in motivational types and gender.

Key words: labor motivation, targeted motivation, generation Y, motivational types, gender motivational profile.