

УДК 658.3.012.4

Кауфман Н. Ю.
Kaufman N. Yu.

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ КАК ОСНОВНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

FORMATION OF MOTIVATION AS MAIN COMPONENT IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM ORGANIZATION

В статье рассмотрена система мотивации персонала современных организаций с точки зрения эффективности управления. Выявлены проблемы повышения мотивации персонала и рассмотрен алгоритм постановки целей работника организации, предложен алгоритм формирования мотивации, позволяющий разработать технологии управления персоналом, способствующий удовлетворению социально-культурных потребностей и созданию устойчивого нравственно-психологического климата в коллективе.

The article considers a system of personnel motivation of modern organizations according to management efficiency. The problems of increasing staff motivation are revealed and the algorithm of goals setting for the personnel is reviewed. The algorithm of motivation formation in the organization, which allows developing the technology of personnel management to help address socio-cultural values and the creation of stable moral and psychological climate in the team, is suggested as well.

Ключевые слова: мотивация, механизм, персонал, управление, цели, организация, эффективность.

Keywords: motivation, mechanism, personnel, management, goals, organization, efficiency.

Российский рынок труда и система управления человеческими ресурсами формировались на протяжении нескольких десятилетий, опираясь на опыт западных и европейских компаний. Формирование механизма мотивации является важным вопросом в управлении персоналом организации. На развитие человеческих потребностей современного общества влияет свобода выбора во всех сферах: выбор профессии, жизнедеятельности, целей, работы, поэтому каждому руководителю предприятия необходимо разрабатывать свой механизм мотивации персонала.

Проблему эффективной мотивации персонала исследуют множество теоретиков и практиков. Каждая модель мотивации в практическом применении должна учитывать специфику деятельности конкретной организации, потенциал сотрудников, увеличивая или снижая тем самым конкурентоспособность компании.

Мотивация персонала в современной организации – основной фактор поведения работников для повышения результативности организации. Мотивированность персонала напрямую связана с реализацией планов и целей организации, ведущих к намеченному результату, и является основой эффективной работы предприятия в целом.

Назначение любой системы мотивации состоит в том, чтобы побудить работников работать на результат; содействовать продвижению стратегии роста компании; поощрять эффективный труд сотрудников; создать эффективную систему оценки каждого работника [3, с. 51].

Проблемы повышения мотивации персонала для многих организаций типичны:

- фиксированность оценки трудового вклада сотрудника, при этом работники, выполняющие разные по сложности задания, не всегда удовлетворены такой системой оценки, что приводит к демотивации;

- неэффективная постановка задач для персонала приводит к нежелательному результату;
- изменение стратегии организации ведет к расхождению требований и целей, так как работникам необходимо время для того, чтобы понять новые требования;
- несоответствие организационной структуры коммуникационным связям между подразделениями, так как мотивация коммуникативной деятельности означает создание побуждений к реализации коммуникативных полномочий [4, с. 20];
- неправильно выстроенная корпоративная культура также может снизить мотивационную составляющую работника.

Механизм мотивации в организациях – обязательный инструмент, увеличивающий лояльность персонала, один из главных факторов, определяющих отношения между сотрудниками и компанией. В современных условиях для привлечения лучших специалистов необходима разработка новых программ стимулирования в соответствии с целями организации, а также направленность этих программ на вовлеченность и заинтересованность сотрудников.

С данной задачей, по рекомендациям П. Друкера, эффективно справляется метод управления по целям – метод управления и мотивации персонала MBO (Management by Objectives). Руководствуясь данным методом, предлагается устанавливать набор стандартов с последующим измерением и сравнением фактической эффективности деятельности персонала. Если работник будет понимать цель и ее достижимость, он будет стремиться повысить свою эффективность. Поэтому для каждого работника необходимо при постановке целей разрабатывать определенный алгоритм (рис. 1).

Если работнику установлены четкие нормативы результативности, он может сравнить их со своими текущими результатами, чтобы понимать необходимость и возможность их улучшения.

Управление по целям предполагает активное участие как руководства организации, так работников в поиске совместных эффективных решений повышения результатов деятельности компании.

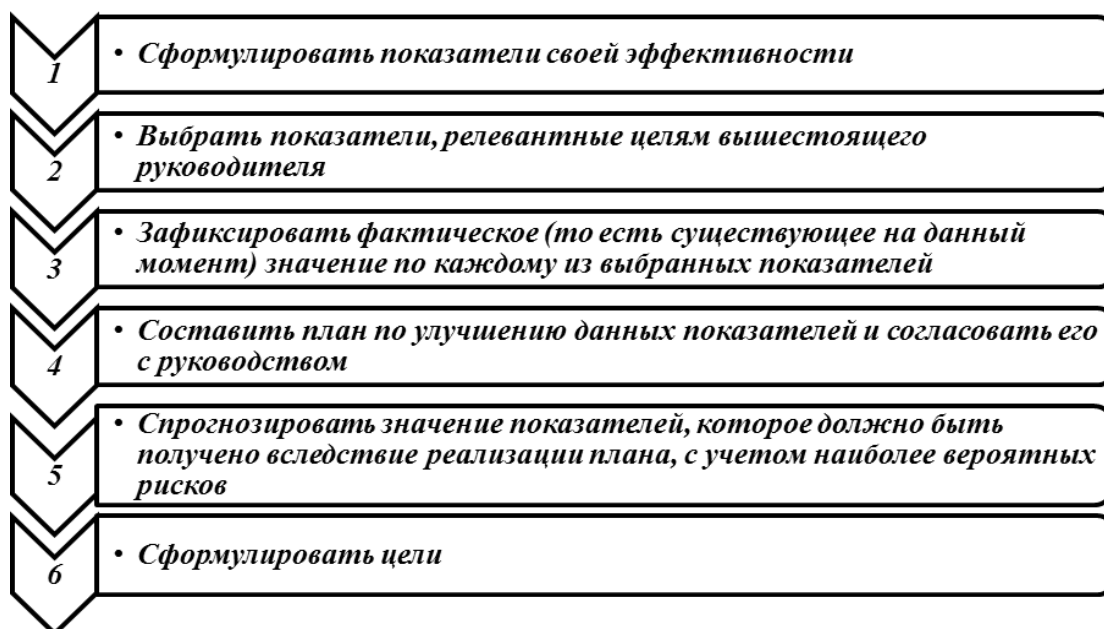


Рис. 1. Алгоритм постановки целей работника организации.

Примечание: составлено автором

Таким образом, организация адаптирует для себя имеющиеся в практике управления инструменты и способы воздействия на персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики. Принципы применения данных способов воздействия составляют мо-

тивационный механизм организации, который можно представить в виде алгоритма развития мотивации в организации (рис. 2).

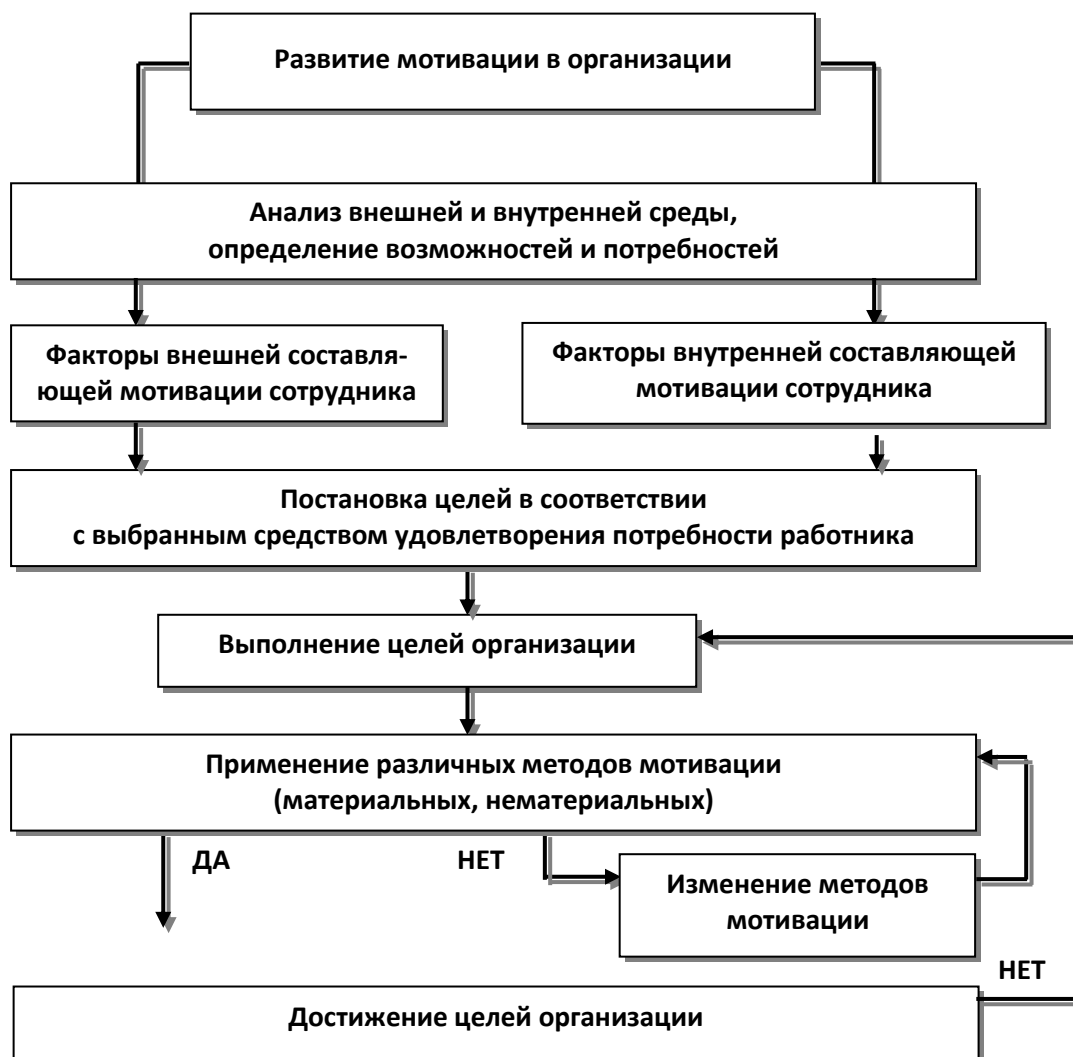


Рис. 2. Алгоритм формирования мотивации в организации
Примечание: составлено автором

Разработка организацией эффективного механизма мотивации начинается с изучения возможностей внешней и внутренней среды. При анализе воздействия на трудовую мотивацию учитывают следующие факторы внутренней среды: персонал компании; выстроенная на предприятии структура управления; финансовая составляющая для подтверждения финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Именно наличие финансовой составляющей оправдывает мотивационные ожидания сотрудников в получении стабильной заработной платы и других материальных вознаграждений, относящихся к элементам экономического стимулирования.

Факторы внешней среды, воздействующей на мотивацию сотрудников, включают информацию:

- о законодательстве в области договорных отношений между поставщиками и покупателями;
- конъюнктуре рынка труда;
- научно-техническом прогрессе;
- политическим факторам.

Несмотря на эффективность денежного поощрения, использование для повышения мотивации только материальных стимулов не всегда приносит желаемый результат. Поскольку у каждого члена трудового коллектива имеются собственные жизненные ценности и установки, уравновешивающим фактором может выступать также нематериальная мотивация.

В основе нематериальной мотивации – внимательное отношение к сотрудникам, которые должны чувствовать себя частью компании, отождествляя свои личные цели с корпоративными целями предприятия. Для обеспечения качественного результата работы предприятия лучшей мотивацией является эмоциональный настрой работников, который повышает лояльность, вовлеченность в решение трудовых задач, способствует получению сотрудниками удовлетворения от своего труда, укрепляет командный дух. Мотивирующие факторы в зависимости от типа личности могут быть совершенно противоположными, что требует от руководства индивидуального подхода к каждому сотруднику.

Существуют три основных подхода к выбору мотивационной стратегии (рис. 3) [5, с. 13].

1. Стимул и наказание Люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают	2. Мотивирование через саму работу Человеку следует дать работу интересную и приносящую удовлетворение, и качество исполнения будет высоким	3. Систематическая связь с менеджером Определение цели с подчиненным и предоставление ему положительной обратной связи, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается
---	--	--

Рис. 3. Подходы к выбору мотивационной модели стратегии

Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия с работниками. Мотивационная стратегия также не может быть постоянной, так как зависит от внешних факторов (требований рынка и влияния экономики). Некоторые организации не считают нужным мотивировать персонал, используют в работе с персоналом набор стандартных стимулов, рассчитывая на переизбыток некоторых специальностей на рынке труда, позволяющий заменять сотрудников. Такой подход провоцирует текучесть персонала, демонстрируя тем самым их низкую лояльность.

Таким образом, для создания благоприятной мотивационной среды можно выделить несколько принципиальных рекомендаций по повышению мотивации персонала:

1. Вовлечение сотрудников в достижение общих целей организации и понимание выполняемых задач [1].
2. Четкую взаимосвязь выполняемой работы и вознаграждения за нее.
3. Применение перспективных методов воздействия на персонал как материальных, так и нематериальных.
4. Возможность профессионального роста и повышение уровня образования, стимулирующие работника на повышение эффективности работы.

Выбор возможных средств мотивации должен быть связан также с методологией интенсивного развития экономики, использованием инновационных подходов в управлении персоналом. Как правило, новое часто встречает сопротивление со стороны работников, так как несет в себе изменение задач и целей организации [2].

Следовательно, каждое предприятие должно иметь свой мотивационный механизм, включающий разработанные технологии мотивации и методологию управления персоналом, с учетом административных методов управления; экономических – материального стимулирования и участия в управлении предприятием; социально-психологических, способствующих удовлетворению социально-культурных потребностей и созданию устойчивого нрав-

ственно-психологического климата в коллективе. Все это возможно при наличии мотивационных ресурсов, включающих трудовой потенциал, принципы социального партнерства и эффективную социальную политику предприятия.

Литература

1. Абрамовских Т. А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования. URL: [http:// publikacia.net/archive/uploads/pages/2015_5_2/12.pdf](http://publikacia.net/archive/uploads/pages/2015_5_2/12.pdf) (дата обращения: 07.10.2017).
2. Кабанов В. Н., Стерхова Н. Г., Кириллова Н. В. Сбалансированный механизм мотивации персонала // Вестн. Томск. гос. ун-та. 2010. № 341. URL: <http://cyberleninka.ru/article> (дата обращения: 07.10.2017).
3. Кауфман Н. Ю. Мотивационная составляющая современных организаций // Кластеры в экономике России: сущность, проблемы и перспективы развития : материалы Междунар. науч.-практич. конф. Стерлитамак, 2017. С. 51–53.
4. Кауфман Н. Ю., Небольсина И. В. Актуальные проблемы управления коммуникативными барьерами в ООО «Сибпромстрой № 1» // Вестн. Сургут. гос. ун-та. 2017. № 1 (15). С. 17–21.
5. Фролова А. Е. Современные методы мотивации персонала // Кадровик. 2012. № 5. С. 12–15.