

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

М. Л. Цибеева

Всем знакомо выражение «Кадры решают все», высказанное И. В. Сталиным в далеком 1935 году на приеме выпускников военных академий. Эта аксиома советского времени актуальна и в современной экономике. Именно персонал – ключевое звено в хозяйственном механизме любой организации. Для успешной работы организации необходимы не просто высококвалифицированные кадры, а заинтересованные, мотивированные сотрудники. Сам термин «сотрудники» подчеркивает, что это работники, нацеленные на сотрудничество, на общие цели организации.

Рассматривая процесс заинтересованности сотрудников в высокой производительности труда, управленцы оперируют терминами «мотивация» и «стимулирование» как аналогичными по смыслу понятиями. Однако это неравнозначные категории.

Стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т. п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т. п.) [2].

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности) [1].

Таким образом, неверно говорить о мотивации сотрудников со стороны руководства организации. В данном случае речь должна идти об управлении мотивацией сотрудников, так как мотивация может возникнуть у работника и без внешнего воздействия.

Вопросы управления мотивацией персонала стояли перед управленцами всегда, независимо от времени и политического строя, однако решались они по-разному.

В советское время управление мотивацией было обусловлено идеологией коммунизма. Распространение получила модель «кнута и пряника» – наиболее распространенный и действенный метод, предусматривающий систему наказаний и поощрений. При невыполнении предъявляемых требований применяются наказания, если задание выполнено качественно и в срок, сотрудник получает материальное или моральное поощрение. Этот метод популярен и в настоящее время. Определенный отпечаток накладывало то, что система мотивации была строго регламентирована, у руководителя не было возможности принимать самостоятельные решения в данном вопросе. Такая ситуация приводила к необъективной оценке трудового участия, и как следствие – к снижению мотивации. Характерной чертой управления мотивацией сотрудников при плановой экономике являлся коллективизм.

Коллективизм – спорный термин, способствующий как повышению производительности и улучшению качества труда, так и снижению индивидуальных достижений и индивидуального роста [4].

С переходом к рыночной экономике система мотивации персонала претерпела серьезные изменения. Так, от идеи коллективизма перешли к приоритетности индивидуальных достижений и индивидуального роста сотрудников. Во главу угла было поставлено материальное стимулирование.

Формы материального вознаграждения сотрудников:

- должностной оклад, в зависимости от квалификации труда и сложности должностных обязанностей;
- премии, надбавки за качественные и количественные показатели труда;

- полная или частичная оплата расходов на транспорт;
- полная или частичная оплата расходов на питание, обучение, лечение;
- возможность дополнительного дохода при выполнении грантов, хозяйственных договоров и т. д.

Действительно, материальное вознаграждение имеет большое значение в мотивации персонала, но не всегда определяющее. Этому есть ряд причин.

Во-первых, невозможно постоянно повышать заработную плату для дальнейшего стимулирования сотрудников. Человек привыкает к достигнутому уровню дохода, и его мотивация снижается.

Во-вторых, необходимо учитывать особенности российского менталитета. Бердяев подчеркивал, что «душа русского народа была сформирована православной церковью, она получила чисто религиозную формацию. Религиозная формация выработала некоторые устойчивые свойства, догматизм, аскетизм, способность нести страдание и жертвование во имя веры, устремленность к трансцендентному, которое относится то к вечности и иному миру, то к будущему, то к этому миру».

Отсюда негативное отношение к богатству, презрение «грязных» денег, определенный аскетизм. Неэффективно только материально стимулировать сотрудника, склонного к трансцендентности, жизненные ориентиры которого не нацелены на потребление.

Социологические исследования показывают, что при имеющемся достатке, обеспечивающем приемлемый по современным меркам уровень жизни, 20 % людей не испытывают желание работать ни при каких обстоятельствах; из оставшихся 36 % согласны на работу в случае, если она им интересна; 36 % – пойдут работать, чтобы избежать скуки и одиночества; 14 % – из боязни «потерять себя»; 9 % – потому что сам процесс работы приносит радость от ощущения своей полезности. Только около 12 % респондентов имеют в качестве основного мотива своей работы деньги, в то же время до 45 % предпочитают им славу; 35 % – удовлетворённость содержанием работы [5].

Неудивительно, что сегодня все больше и больше топ-менеджеров ищут новые формы управления мотивацией персонала, сочетающие как материальное, так и нематериальное стимулирование.

К нематериальному стимулированию можно отнести создание комфортных условий работы. При этом под комфортными условиями работы понимается не только оснащенное рабочее место сотрудника, но и благоприятный психологический климат в коллективе. Корпоративная культура также является мощным стимулом. Работнику важно ощущать свою важность перед руководством организации и признанную сопричастность в ее процветании. Немаловажную роль играет дух соревнования, возможность работы в команде, возможность самореализации и личностного роста в процессе работы, гордость за принадлежность к данной организации, признание коллег и руководства.

Задача руководства организации – разработать гибкую систему управления мотивацией персонала, помня, что эта система не «разовое изобретение», а «результат эволюции», постоянно меняющийся и развивающийся.

При этом необходимо учитывать объективно существующие закономерности развития современного общества:

- рост экономической свободы и независимости сотрудника, рост его ответственности за свое финансовое благополучие и деловую репутацию;
- намерения государства усилить контроль за социально-трудовыми отношениями, являющимися институциональными основами современного общества;
- нарастающий процесс превращения труда в доминирующий фактор, влияющий на роль и соотношение форм собственности;
- тенденция к устранению отчуждения сотрудника от собственности и капитала и нивелирование значения найма;

- рост социальной ориентированности экономики приводит к усилению неэкономических мотиваций и изменению структуры слагаемых систем трудовой мотивации;
- демократизация общественной жизни, возрастание таких мотивов, как коллективизм, солидарность и партнерство.

В современной практике управления мотивацией персонала целесообразно применение следующего тройного неравенства: внутренняя мотивация, основанная на мотивационной сфере личности > внешняя положительная мотивация, основанная на поощрении > внешняя отрицательная мотивация, основанная на наказании.

Одной из первоочередных задач, стоящих в сфере управления мотивацией персонала организации, является преодоление равнодушия, отчужденности, преобладания ежеминутных интересов сотрудника по отношению к своей работе путем создания специальных систем формирования и управления трудовой мотивацией, создания действенных стимулов к высокопроизводительному труду.

Все большее признание в современной практике управления трудовой мотивацией получает концепция уровневой мотивации В. М. Теплова.

Теплов В. М. выделил понятия дальней и короткой мотивации. Короткие (ближние) мотивы он связывал с ближайшим будущим, коротким отрезком деятельности и ее целью, дальние – с отдаленной перспективой. При этом, по его мнению, эффективность побуждения возрастает с повышением уровня мотивации от короткой к дальней. Так как дальняя мотивация связана с глубинными пластами: жизненными ориентирами, ценностными ориентациями, жизненными целями, организация целенаправленной деятельности индивида должна включать в первую очередь факторы дальней мотивации (с последующим разбиением их на частные, кратковременные цели) [3].

В настоящее время в России дальняя мотивация не получила должного развития. В западной экономической практике хотя и не сложилась теория дальней мотивации, однако многие подходы в современном менеджменте основаны на политике дальней мотивации. Дальняя мотивация в западных компаниях реализуется путем закрепления сотрудников за предприятиями; применения широкого спектра нематериальных стимулов.

Арсенал средств, используемых в зарубежных фирмах для дальней мотивации, весьма разнообразен. Так, работники сами разрабатывают план своего развития. Сотрудники сами решают, чем могут быть полезны организации, что они способны качественно изменить в ее работе, и сами предлагают алгоритм действий.

В западных компаниях существует негласное правило «любые идеи достойны внимания». В организации задан общий вектор развития, но неизвестны готовые решения достижения результатов, сотрудники учатся работать оперативно, эффективно и качественно в процессе самой работы. Поэтому в этих компаниях принято слушать других, принимать во внимание любые новые предложения. Сотрудники участвуют в обсуждении и решении проблем организации, руководство организации оказывает поддержку разумной инициативы.

Во многих западных компаниях работники получают бонусы за личные достижения, не связанные с его должностными обязанностями. В план развития, разрабатываемый сотрудником, включаются пункты, не связанные с работой. Так, кто-то планирует скинуть лишний вес, и составляет программу по потере веса на квартал, полугодие, кто-то заносит в план научиться игре на музыкальных инструментах, изучить творчество какого-либо писателя или поэта, добиться успеха в спорте и т. д. Если сотрудник не добился целей личного роста, он получит премию примерно на 5 % меньше. Компании заинтересованы не просто в квалифицированных кадрах, а в разносторонних, креативных и самодостаточных сотрудниках.

Система управления мотивацией персонала носит персонифицированный характер. Широко применяются еженедельные беседы руководителя с каждым подчиненным.

В российских компаниях часто складывается ситуация, что после испытательного срока человека увольняют, не дав объяснений, чем он не устраивает работодателя. В западных фирмах менеджеры должны проводить индивидуальные часовые встречи со своими работ-

никами не реже раза в неделю, чтобы узнать, как у него идут дела, что устраивает или не устраивает в работе, укладывается ли сотрудник в график плана развития, в каких вопросах нужна помощь руководителя. Именно в этом заключается основная функция руководителя – вдохновлять сотрудников, поддерживать их в работе, помогать решать личные проблемы.

Такое отношение к сотрудникам создает семейную атмосферу, и это неслучайно, ведь практически сотрудники живут в офисе, работая по 10–14 часов.

Подводя итог, можно заключить, что для создания эффективной системы управления мотивацией персонала современной организации необходимо придерживаться следующих правил:

- управленческие решения руководства должны быть последовательными, рациональными и логичными;
- большинство сотрудников хотят проявить свои способности и свою значимость в работе, поэтому они нуждаются в признании своего профессионального мнения руководством по тем вопросам, в которых достаточно компетентны;
- если работа однообразна и не предоставляет возможностей развития, следует практиковать смену видов деятельности;
- каждый сотрудник имеет собственную точку зрения, как усовершенствовать свою работу, и ее необходимо принимать во внимание;
- если сотрудник ощущает значимость своей работы, то это позволяет повысить его самооценку, уверенность в собственных силах;
- сотрудники получают удовлетворение от работы и выполняют ее с энтузиазмом, если могут достичь поставленных целей, поэтому выдвинутые цели должны быть реалистичными, поддаваться измерению по уровню и срокам выполнения;
- достижение успехов без признания со стороны руководства и коллег приводит к разочарованию, поэтому сотрудник, имеющий высокие результаты в работе, должен получать как материальное, так и моральное поощрение;
- как правило, сотрудники негативно воспринимают изменения в работе, если они приняты без учета их мнения и опыта, даже если эти нововведения рациональны и полезны;
- необходимо объективное и оперативное информирование сотрудника о качестве его работы, что позволит ему регулярно проводить анализ и вносить коррективы в свою деятельность;
- для подавляющего большинства сотрудников внешний контроль неприятен, необходимо стремиться к максимальной возможности самоконтроля, что повышает самооценку, ответственность и интерес к работе;
- сотрудники быстро теряют мотивацию и инициативу, если их усилия и достигнутые результаты приводят к тому, что их еще больше загружают.

Литература

1. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала: понятия и определения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-ponyatiya-i-opredeleniya> (дата обращения 25.11.2016).

2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Экономистъ, 2003. – 528 с.

3. Волгина, О. Н. Мотивация труда персонала предприятия : учебное пособие [Текст] / О. Н. Волгина, Н. Н. Пушкарёв, А. А. Матвеев ; под общей ред. Н. Н. Пушкарёва. – Москва : АП «Наука», 2007. – 156 с.

4. Ксенофонтова, Х. З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития [Текст] / Х. З. Ксенофонтова. – Москва : Креативная экономика, 2011. – 184 с.

5. Мотивация персонала в компании: проблемы и решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-kompanii-problemy-i-resheniya> (дата обращения 25.11.2016).