

*Автор:*

**Чернышева Наталья Николаевна**

студентка

*Научный руководитель:*

**Великанов Василий Викторович**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный  
социально-педагогический университет»

г. Волгоград, Волгоградская область

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация: в статье определяется роль вознаграждения в системе управления персоналом. Рассмотрены такие понятия, как мотив, мотивация, стимулирование и вознаграждение. Выделены основные цели построения системы вознаграждения в организации.*

*Ключевые слова:* стимулирование, мотив, мотивация.

Персонал, как известно, является ведущим активом предприятия. Но именно реальный процесс мотивации и стимулирования, в зависимости от своего состояния, может или сохранять и увеличивать этот актив, или превращать его в пассив. Руководители, являясь непосредственными участниками данного процесса и «полномочными представителями системы стимулирования» на предприятии (в организации, учреждении) индивидуально понимают значимость связок «мотивы и стимулы», «мотивация и стимулирование».

Актуальность данной темы обусловлена тем, что эффективное управление невозможно без поощрения персонала организации. В трудовой деятельности работники проявляют себя различным образом, одни работают с энтузиазмом и интересом, а другие часто испытывают недовольство своей работой. Это связано с тем, что в управлении персоналом значительную роль играют стимулы и мотивы, побуждающие к труду.

И.В. Доронина определяет мотив следующим образом: «Это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым свойством, побуждающим к совершению определенных действий. В самом потребностном состоянии субъекта предмет, который способен удовлетворить потребность, жестко не записан. До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет – свою побудительную и направляющую деятельность функцию, то есть становится мотивом» [1, с. 45].

Мотивация – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил [2, с. 13].

Требования повышения конкурентоспособности предприятий на российском и международном рынках вызывают необходимость рассматривать персонал как стратегические ресурсы предприятия. Поэтому сегодня мало лишь устанавливать условия труда и заработную плату работнику. В современном мире работодатель, используя механизмы психологии, инструменты социологии, кадрового менеджмента, не только руководит действиями работника в течение рабочего времени, организует труд и регулирует его интенсивность, но и стремится управлять настроением, эмоциями, общим настроением в коллективе и мотивацией работников в производственных и предпринимательских целях.

Есть хорошие управленцы, которые знают инструменты воздействия на персонал и его мотивационные установки. Однако это редкий случай, и в условиях укрупнения производственных единиц одного талантливого менеджера может не

---

хватать на все проблемы. Поэтому для хорошего управления человеческими ресурсами нужно иметь обученные кадровые ресурсы для проведения отдельной группы мероприятий по управлению мотивацией работников.

Для правильного исследования управления мотивацией как явления, следует рассматривать его в единстве всех проявлений. Есть и другая сторона медали. Практика показывает, что не всегда управление мотивацией этически и юридически обоснованно. Работник не защищен от тоталитарного воздействия на психику, иногда применяемого на практике. Зачастую работодатель злоупотребляет своей управленческой властью, и личность работника несет от этого урон.

Российское предприятие, как правило, проходит три этапа развития своих взглядов на кадровую проблему. На первом этапе, когда предприятие открывается и выходит на рынок и пытается занять свою нишу в бизнесе, кадровый вопрос стоит только в одном направлении: набрать специалистов, причем любых, лишь бы они были и работали и были согласны работать на тех условиях, которые предлагает работодатель. Действует отдел кадров, который документально оформляет прием и движение рабочей силы, но не заботится об управлении персоналом как таковом, а выполняет больше техническую работу. На втором этапе, когда предприятие начинает стремительно развиваться, увеличивать мощности и расширять рынки сбыта, вопрос управления персоналом становится наиболее важным, можно даже сказать самым важным. Работодатель осознает, что успех его деятельности всецело зависит от профессиональной состоятельности его персонала, качественности человеческих ресурсов. На данном этапе или позже отдел кадров может преобразовываться в отдел по управлению персоналом, либо он формируется отдельно. На третьем этапе управление персоналом приобретает качественно новые черты: оно становится более «очеловеченным» и его методы – моральные, психологические и управленческие. Упор делается на поддержку межличностных отношений, улучшение психологического климата в коллективе и стимулирование талантов работников. Работодатель начинает управлять не только трудом человека, но и его мотивацией и общим настроем. В

организации очень важно, чтобы был хороший коллектив, в котором будет благоприятная обстановка для работы, т. к. зачастую это влияет на текучесть кадров в дальнейшем.

Не каждое предприятие или организация может себе позволить в условиях экономии тратить лишние средства на внедрение программ мотивирования работников. Забавно говорить о целенаправленном мотивировании работников маленького завода или фирмы в глубинке. Однако для крупных промышленных центров и устойчиво развивающихся компаний обозначенный вопрос становится крайне интересным. Сегодня можно отметить тенденцию формирования нового психологического типа работника: хорошо образованного, обладающего высоким уровнем профессионализма, умеющего ценить собственные достоинства и таланты. Такой персонал нуждается в управлении по новым правилам, которые смогут гуманизировать трудовые отношения и повысить качество трудовой жизни. Система управления по принципу «наказание-поощрение» уже достаточно примитивна для «постиндустриального пролетариата» и нуждается в дополнении более сложными и тонкими элементами, учитывающими духовные потребности работника. Нужно помнить, что в большом городе высококвалифицированный сотрудник легко найдет себе новое место работы с доходом, по крайней мере, не ниже предыдущего. Выбирая из двух мест работы, он, естественно, выберет то, где комфортнее климат в коллективе и есть перспективы карьерного роста. Для работодателя удержать подобных востребованных работников становится сверхзадачей, которая может быть осуществлена посредством программ по мотивированию персонала.

Таким образом, можно сделать вывод о большой роли деятельности по мотивированию персонала в поддержании конкурентоспособности предприятия, поскольку она:

- 1) побуждает к качественному и ответственному выполнению обязанностей работниками;
- 2) формирует корпоративное мышление, преданность к компании; ведет к тому, что корпоративные ценности и интересы службы становятся выше личных;

3) позволяет бороться с текучкой кадров, удерживать работников, которых жалко «потерять»;

4) объективно снижает затраты на обучение новых работников (ведь не приходится постоянно обучать вновь принятых служащих).

Следует подчеркнуть, что какой-либо общей теории трудовой мотивации не существует. Программа мотивирования на конкретном предприятии или организации должна формироваться специалистами с учетом особенностей производственной деятельности, поставленных целей, традиций и других факторов. Это творческий процесс, который каждым проходит по-своему, в связи с чем общих рецептов не существует. Однако имеются некие концептуальные основы, применимые с учетом специфики ко многим организациям. Прежде всего, следует поставить на обсуждение вопрос о необходимости разработки программы мотивирования и создать ее концепцию; обеспечить методическое сопровождение, набрать соответствующих специалистов (HR-менеджеров, психологов, конфликтологов). На этом этапе также осуществляются меры по созданию отдельного подразделения по управлению персоналом с обученным штатом или укрупнению отдела кадров и приданию ему соответствующих функций. При этом такой отдел должен подчиняться непосредственно заместителю руководителя организации и иметь правовые и административные полномочия влиять на установление размера заработной платы. Следует разработать локальные нормативные акты, например Положение по персоналу, в которых отразить политику организации в сфере управления персоналом, льготы, социальные преимущества, требования к управлению, принципы работы с персоналом и т. д. Специалистами создается наиболее оптимальная схема премирования с учетом стоящих перед организацией проблем и применяется Положение о заработной плате. Если необходимо мотивировать работников материальными инструментами – устанавливаются денежные премии. Если заработка плата достаточно высока – возможно, предоставление дополнительных отпусков. Это поможет решить проблему частого отсутствия на рабочем месте даже по уважительным причинам и стимули-

ровать долголетний преданный труд. Если у организации имеется проблема текучки кадров, следует ввести схемы поощрения за длительную работу: надбавки и дополнительные отпуска за стаж, ежегодные премии, выплачиваемые за полностью отработанный календарный год. Большой эффект для мотивирования имеют: увеличение пакета социальных услуг, предоставление медицинской страховки, организация досуга, работы фитнесов, оказание помощи в решении жилищной проблемы, предоставление ссуд либо корпоративных гарантий и поручительств. Работодатель должен чутко управлять карьерой работника, планировать кадровый резерв, своевременно и справедливо повышать его по службе. Частый пересмотр позиции является сильным мотиватором для амбициозных работников. Следует развивать межличностные отношения в коллективе, проводить политику управления конфликтами с помощью психологов и линейных руководителей. Работников (или руководителей низшего и среднего звена), которые создают конфликтные ситуации и служат яблоком раздора, лучше удалять из коллектива, ведь известны случаи, когда один человек мог мешать нормальному, спокойной работе целого коллектива. Большое значение имеет адаптация вновь принятых работников к коллективу и новым условиям труда. Нужно заранее обдуманно подойти к решению вопроса, где будет рабочее место новичка, познакомить его с коллегами, имеющимися в организации локальными нормативными актами, должностными инструкциями, подробно рассказать о традициях организации, принятой корпоративной этике, о месторасположении офиса, столовой, комнаты для питания в компании. В ходе прохождения испытательного срока следует ненавязчиво, но внимательно наблюдать за новым человеком, за тем, как он показывает себя в коллективе. При необходимости переводить в другое подразделение, если несложившиеся личностные отношения мешают качественному выполнению должностных обязанностей.

Можно утверждать, что управление трудовой мотивацией – это уже сегодняшний день практики управления трудом. Оно существует, развивается, приобретает научное и практическое обоснование. Многие руководители, качественно меняющие стиль управления, переходят к его принципам. Но не все так

просто и замечательно. Как и всякое социальное явление, управление мотивацией, кроме положительных, несет и отрицательные последствия. В российской и международной литературе постепенно формируется мнение о вреде воздействия некоторых программ мотивирования, о поглощении личности корпорациями, о нарастании тотальности власти работодателя, превращении работника в механизм огромной машины. В отдельных организациях над персоналом ставят психологические опыты и полностью распоряжаются его личностью и эмоциями, и это действительно так. В России это стало возможно в условиях правового вакуума в сфере защиты достоинства и личных прав работника. Ничем не ограниченная власть (в данном случае работодателя) объективно ведет к возникновению тоталитаризма. Печально, что, получив от науки такой ценный инструментарий, работодатель начал им злоупотреблять, зная о своей безнаказанности.

### ***Список литературы***

1. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учебное пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2008. – С. 5.
2. Егоршин А.П. Организация труда. –М.: Юнити-Дана, 2010. – С. 89.
3. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного центра, 2011. – С. 3.