

УДК 331.108.2

## ***МОТИВАЦИЯ И ИННОВАЦИОННЫЙ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

***Мустафинов К.А.,***

*студент 1 курса магистратуры*

*ФГАОУ ВПО БФУ им. И. Канта, институт экономики и менеджмента,  
Калининград, Россия*

**Аннотация:** Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей. Стратегия управления персоналом, таким образом, должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития

**Ключевые слова:** кадровый менеджмент, стратегический подход к управлению персоналом, инновации в управлении

## ***MOTIVATION AND INNOVATIVE PERSONNEL MANAGEMENT***

***Mustafinov K.A.,***

*Immanuel Kant Baltic Federal University,  
Kaliningrad, Russia*

**Annotation.** The understanding of value of a factor of personnel determines its role and the status in the modern organization, i.e. the real and perspective importance of both all personnel management system, and its strategic component. The strategy of personnel management, thus, shall be comprehensive that is targeting personnel structure of the organization at goal achievement of its long-

term development.

**Keywords:** personnel management, strategic approach to personnel management, innovations in management

Анализ литературы показывает, что под стратегией управления персоналом российские и зарубежные авторы понимают следующее:

а) устойчивую схему спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей;

б) совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированными на долгосрочные целевые установки;

в) все действия, влияющие на поведение индивидуальных работников в процессе формулирования и удовлетворения ими стратегических потребностей организации;

г) разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива;

д) программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников, который предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации.

В отношении некоторых черт стратегии управления персоналом царит единодушие:

1. Стратегия управления персоналом выводится из большого количества факторов и связана, как правило, со стратегией организации в целом.

2. Цели управления персоналом являются частью организационных

целей. Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации и следствием перспективного планирования ее хозяйственной деятельности.

Р. Марр и Г. Шмидт отмечают, что стратегия управления персоналом исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели управления персоналом со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятию справедливости.

3. Стратегии управления персоналом носят долгосрочный характер, что не в последнюю очередь объясняется их нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через достаточно длительное время.

Однозначной трактовки понятия «политика управления персоналом (кадровая политика)» также не существует. Более того, знакомство с практикой деятельности российских организаций, а также анализ специальной литературы, посвященной вопросам управления персоналом, показывают, что в целом ряде случаев руководители организаций, а также специалисты - авторы учебников по управлению персоналом – вкладывают в этот термин совершенно различный смысл. Так, под «кадровой политикой организации» может пониматься:

а) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;

б) комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии)

предприятия, фирмы;

в) в широком смысле слова – система правил и норм, которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании. В узком смысле слова – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации;

г) широкий спектр вопросов, связанных с наймом и выбытием рабочей силы, условиями труда работников и оплатой труда, повышением квалификации и переподготовкой кадров.

Очевидна взаимосвязь кадрового менеджмента и системы мотивации персонала.

Система мотивации персонала предприятия состоит из различных звеньев или рычагов – экономических, административных, социально-психологических.

В основе экономических методов воздействия на мотивацию деятельности персонала лежит оплата труда, надбавки, материальная помощь и прочие материальные выплаты. Оплата деятельности работников предприятия производится в форме денежного довольствия, является основой его стимулирования и обеспечивает работнику и его семье качество жизни, соответствующее уровню развития общества и государства.

Как правило, оплата труда сотрудника предприятия складывается из суммы тарифной ставки (оклада) и гарантированных доплат и надбавок, которые выплачиваются в соответствии с трудовым договором.

Премирование и единовременные поощрения – это элементы переменной части оплаты труда. Получение стимулирующих надбавок и премий возможно в результате выполнения плана по производству продукции и сохранения высокого качества труда, соблюдения правил техники безопасности и правил трудового распорядка.

К нематериальным факторам мотивации сотрудников можно отнести создание и поддержание в надлежащем виде благоустроенных рабочих мест, поддержание бесконфликтной рабочей обстановки.

В качестве недостатков системы мотивации и стимулирования сотрудников предприятия можно отметить принцип «уравниловки», когда премия начисляется работникам по итогам производственно-хозяйственной деятельности всего предприятия, т.е. усреднено. Недостаток данного способа вознаграждения видится в отсутствии индивидуальной оценки работы каждого отдельного работника и отдельного подразделения. Например, работники одного цеха получают одинаковую премию. В результате у рабочих основного производства налицо слабая мотивация трудовой деятельности.

Отрицательное влияние на мотивацию персонала оказывает и отсутствие обратной связи высшего руководства с персоналом. Так, например, низкая информативность сотрудников о стратегических планах предприятия снижает их мотивацию.

Могут иметь место также и недостатки в системе адаптации вновь принятого персонала. В частности, отсутствие системы наставничества снижает адаптируемость новичков, повышает их нервное напряжение, что в итоге приводит к повышенной текучести данной категории персонала.

Недостаточным, на наш взгляд, является использование элементов организационной культуры - фирменной символики, корпоративных норм ценностей, осознания каждым членом трудового коллектива себя и своего места в организации.

Процесс мотивации сотрудников следует организовывать по схеме: Планирование мотивации (выявление актуальных потребностей, анализ изменения потребностей, выбор конкретных способов мотивации) → Осуществление мотивации (создание необходимых условий, обеспечение вознаграждения за требуемые результаты, создание у работника уверенности в достижении поставленных целей, создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения) → Управление мотивационными процессами (контроль мотивации, сравнение результатов с требуемыми, корректировка мотивационных стимулов).

Процесс мотивации следует начинать уже с подбора кадров с высоким уровнем внутренней мотивации. Это особенно важно при подборе управленческого персонала. Следует учитывать, что людей с высоким уровнем мотивации отличает высокая самоактуализация. У таких людей более эффективное восприятие реальности – они видят ее такой какая она есть, а не такой, какой хотелось бы ее видеть. Самоактуализирующиеся личности более толерантны к противоречивости и неопределенности, чем большинство людей (ожидание, тревога, стереотипы, ложный оптимизм или пессимизм оказывают на них меньшее влияние, чем на других). Их отличает непосредственность, простота и естественность. И именно таким людям следует отдавать предпочтение при приеме на работу на управленческие должности.

Уже на этапе проведения вводных бесед с вновь привлеченными специалистами необходимо сообщать им об имеющихся ожиданиях относительно их продуктивности, формировать в них установку на высокие достижения как непрременную норму жизни организации.

Поскольку рабочих предприятия (как правило) отличает повышенная мотивация избегания ответственности, то менеджерам предприятия следует вести постоянный контроль за качеством выполняемой работы и самим быстро и оперативно принимать ответственные решения по возникающим проблемам. Таким образом у рабочих должно складываться ощущение заботы и стабильности.

Мотивацию менеджеров можно повысить в случае если директор предприятия будет чаще прислушиваться к мнению своих сотрудников; организовывать регулярные совещания с подчиненными и демонстрировать открытость в отношениях с ними; ответственным сотрудникам делегировать ряд своих полномочий; предоставить работникам возможность автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов; использовать в процессе управления людьми большой арсенал стилей руководства и применять их в

соответствии со складывающейся обстановкой.

Руководству предприятия необходимо постоянно вести мониторинг заработных плат своих работников, определять способы премирования для привлечения более квалифицированных кадров с более высоким уровнем мотивации. Заработную плату необходимо привести в сопоставимый вид с оплатой труда на аналогичных предприятиях. Заработок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включать различные доплаты и премии. Можно рекомендовать такие основные принципы премирования, как: непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника; заранее согласованные принципы вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета; не должно быть выплат, не зависящих от результатов работы. Если работник на своем участке выполняет работу отлично, он должен быть поощрен; на предприятии не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Рекомендуется создать систему внутрифирменных льгот работникам предприятия: например, продажа работникам предприятия собственной продукции по льготным ценам; полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно; предоставление отгулов за определенные достижения и успехи в работе и др.

Для адаптации молодых сотрудников к новой должности должна применяться широкая консультационная и методическая помощь со стороны кадровой службы и вышестоящего руководителя. С молодыми сотрудниками важно обсуждать возможность их карьерного роста и даже составлять возможную карьерограмму.

Для многих сотрудников важным мотивирующим фактором является возможность обучения и повышения своего профессионализма. В связи с этим, руководство предприятия должно всячески поощрять желание

работника обучаться, в частности, идти на встречу просьбам сотрудников, обучающихся в вузах, о предоставлении им дополнительного отпуска (или выходных дней) для сдачи экзаменов. Необходимо обеспечить возможность финансирования обучения отдельных работников за счет организации.

Значительные силы организация должна вложить в развитие организационной (корпоративной) культуры. Необходимо формирование корпоративной культуры как общности, при которой у человека формировался бы положительный образ группы и себя в ней (отражается в понятии «Мы»). Необходимо создание благоприятного психологического климата в коллективе, совместное решение задач и участие всех членов коллектива в общественной жизни организации. Если руководство предприятия удовлетворит эту потребность персонала, то тогда организация может быть уверена в лояльности к себе со стороны своих сотрудников.

Организация должна способствовать возможности неформальному общению и обмену информацией между сотрудниками. Организация коллективных мероприятий, походов в театр, поездки на природу и др. благотворно скажутся на сплоченности коллектива.

Руководство предприятия должно обеспечить потребность своих работников в безопасности и стабильности через предсказуемость событий, стабильность жизнедеятельности, постоянства социума, и отношений в нем между членами. Организация должна гарантировать сотрудникам постоянную работу, страхование, стабильность правил при приеме на работу и увольнении, справедливые для всех. Проявлением внимания со стороны руководства к личным проблемам каждого работника, может стать оказание материальной помощи служащим, оказавшимся в трудной ситуации.

Не следует забывать о таком важном мотивационном стимуле как наказание. Простои, прогулы, нарушения трудовой дисциплины должны наказываться на основании норм Трудового кодекса. Однако каждое взыскание, моральное или материальное, должно накладываться обоснованно и быть понятным самому сотруднику.

На предприятии необходимо разработать инструкции по неукоснительному соблюдению технологии производства и повысить качество контроля со стороны ОТК и лаборатории предприятия. Результаты контроля обязательно должны доводиться до сведения работника и быть предметом обсуждения. Контроль бесплоден, когда нет обратной связи. При организации контроля персонала необходимо делать упор на применение внешних контролирующих действий.

Контроль тесно связан с планированием на предприятии. Качественная система планирования и контроля возможна лишь при автоматизированной системе сбора и учета информации. Такая система имеет важное значение для принятия управленческих решений и контроля по их реализации. С этой целью необходимо внедрить компьютеры и современные информационные технологии в деятельность предприятия. Компьютерные программы позволят оперативно оценивать уже имеющиеся достижения и создавать реальные планы и прогнозы на будущее. Компьютерные программы значительно облегчат работу кадровых служб по учету и контролю персонала, результатов ежегодных проверок и аттестаций, а также по учету и контролю за финансами предприятия.

### **Библиографический список**

1. Elsik W. Strategisches Personalmanagement. - Munchen u.a. 1992. [1]
2. Wright P., Pringle C. and Kroll M. Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.[2]
3. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997. [3]
4. Schuler R.S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business // Organizational Dynamics. 1992. № 21 [4].
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. [5]

6. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления, 2002. [6]
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997. [7]
8. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. [8]
9. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. [9]
10. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002. [10]
11. Российская промышленность: институциональное развитие. Вып. 1. / Под ред. Т.Г. Долгопятовой. – М.: ГУ-ВШЭ, 2002. [11]