

УДК 339.13 (07)

***УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ***

Виноградов С.Ф.

магистрант второго года обучения,

Башкирская академия государственной службы и управления,

Уфа, Россия

Аннотация

В данном исследовании рассмотрены специфические аспекты управления мотивацией персонала коммерческой организации в современных условиях ведения хозяйства. Особое внимание уделено разработке и реализации мероприятий, связанных с повышением уровня мотивации сотрудников, а также анализу ключевых материальных и нематериальных мотивационных факторов, на которых он базируется.

Ключевые слова: мотивация персонала, методы оценки уровня мотивации, управление мотивацией, материальные и нематериальные виды мотивации.

***MOTIVATION MANAGEMENT OF PERSONNEL OF A COMMERCIAL
ENTERPRIS***

Vinogradov S.F.

master student of the second year of study,

Bashkir Academy of Public Administration and Management,

Ufa, Russia

Annotation

This study examined the specific aspects of managing the motivation of personnel of a commercial organization in modern business conditions. Particular attention is paid

to the development and implementation of activities related to raising the level of employee motivation, as well as analyzing the key material and non-material motivational factors on which it is based.

Keywords: staff motivation, methods for assessing the level of motivation, motivation management, tangible and intangible types of motivation.

В настоящее время, во многих отраслях отечественной экономики, наблюдается замедление темпов экономического роста, а порой и стагнация. Она обуславливает снижение заработной платы и уровня жизни работников, занятых в этих отраслях. Возвращение показателя продуктовой инфляции на уровень двузначных цифр, также не способствует формированию у персонала организаций положительных эмоций, связанных с перспективами дальнейшего развития экономики страны. Именно поэтому, одна часть экономически активного населения РФ, нацелена на получение более высокооплачиваемой работы, путём смены работодателя. А другая, не желающая менять место работы в силу неспособности к конкуренции, боится потерять его. В то же время последняя, никак не мотивирована на сохранение прежнего уровня эффективности трудовой деятельности. Т.е., персонал сохраняет видимость прежней интенсивности труда, но при этом старается снизить его реальную интенсивность пропорционально снижению заработной платы. В рабочих коллективах начинается своего рода соревнование, победитель которого берёт на себя как можно меньше обязанностей, за как можно большее вознаграждение. Это, в свою очередь, приводит к резкому снижению мотивации к труду у аутсайдеров такого соревнования [2].

В условиях снижения уровня оплаты труда, всё острее встаёт вопрос мотивации персонала к эффективному и качественному выполнению трудовых обязанностей, чем и обусловлена актуальность данного исследования.

В качестве объекта исследования, в данном случае, выступает процесс мотивации персонала организации, а в качестве предмета – способы управления этим процессом на основе использования материальных и нематериальных факторов мотивации персонала организации.

Целью настоящей работы является выработка последовательности действий, которую руководство организации может реализовать, направленных на повышение уровня мотивации сотрудников организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией персонала организации;

– выработать эффективный алгоритм действий, направленных на повышение мотивации персонала организации.

Современные научные теории предлагают нам различные подходы к определению понятия «мотивация», которые можно условно разделить на три большие группы. К первой группе относятся определения, в которых мотивация рассматривается, как совокупность поддерживающих и направляющих индивида факторов, определяющих его поведение в определённой ситуации. Во вторую группу вошли определения, в которых под мотивацией подразумевается совокупность мотивов, т.е. материальных или эмоциональных состояний, достижение которых является смыслом жизнедеятельности индивида. Третья группа включает определения, в которых мотивация представляет собой побуждение (потребность), вызывающее активность человека и определяющее её направленность [1].

Основываясь на приведённых выше соображениях, А. А. Аввакумов и А. В. Баранов предлагают рассматривать мотивацию персонала, как побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении их собственных интересов. Таким образом, мотивация представляет собой процесс достижения

баланса интересов компании и персонала при наиболее полном удовлетворении обеих сторон, а также побуждения сотрудников к деятельности на благо организации и создания условий для отождествления интересов организации и работников. Баланс интересов является основой экономической стабильности любой организации [2]. Таким образом, можно сказать, что управление этим процессом и является управлением мотивацией персонала.

В общем виде теории мотивации можно условно разделить на две группы [3]:

- содержательные, объясняющие поведение индивида с точки зрения возникающих у него потребностей и изучающие причины, обуславливающие его поведение;

- процессные, анализирующие то, каким образом человек распределяет усилия, необходимые для достижения цели и как именно он выбирает характер поведения, на каких восприятиях и ожиданиях, связанных с конкретной ситуацией, основывается.

К содержательным теориям мотивации принято относить [4]:

- теорию А. Г. Маслоу;
- теорию «достижения – власть» Д. МакКлелланда;
- двухфакторную модель Ф. Герцберга;
- теорию К. Альдерфера.

Сущность теории мотивации А. Г. Маслоу заключается в изучении потребностей индивида и разделении их на пять групп: физиологические, потребность в безопасности и уверенности в будущем, социальные, потребность в уважении и признании, потребность в самовыражении. Потребности предлагается расположить в иерархической последовательности, смысл которой заключается в том, что человек, прежде всего, удовлетворяет свои физиологические потребности, а потом и все остальные. Переход на более

высокий уровень иерархии невозможен без удовлетворения потребностей более низкого уровня [5].

В теории «достижения – власть» Д. МакКлелланда упор делается на такие потребности индивида как власть, успех и признание в коллективе. Теория базируется на предположении о том, что современному человеку важны именно указанные потребности, формирующиеся под влиянием жизненных обстоятельств, в ходе обучения и в процессе приобретения опыта профессиональной деятельности [6].

Двухфакторная модель Ф. Герцберга основана на выделении двух групп, влияющих на поведение индивида факторов, таких как [7]:

– гигиенические (поддерживающие), связанные с окружающей средой, в которой осуществляется рабочий процесс (отношения в коллективе, заработная плата, социальный статус и т.д.);

– мотивирующие, связанные с характером и содержанием работы (полномочия, ответственность, карьерный рост и т.д.).

Теория К. Альдерфера базируется на предложенной автором трёхуровневой иерархии потребностей, в которой к первому уровню относятся потребности существования (условия труда, гарантии, оплата труда и т.д.), ко второму – потребности во взаимоотношениях с коллективом (с руководством, коллегами и подчинёнными), к третьему – потребности роста (стремление к самоуважению и самовыражению) [8].

Среди процессных теорий мотивации можно выделить такие как [9]:

- теория подкрепления;
- теория ожиданий;
- теория справедливости.

Теория подкрепления основана принципах подкрепления (поощрения) желательного для организации поведения сотрудников и неподкрепления (порицания, наказания) нежелательного.

Теория ожиданий базируется на предположении о том, что мотивация персонала обусловлена поведением [10]:

- руководителя, стимулирующего деятельность сотрудника;
- сотрудника, уверенного в получении вознаграждения за выполнение определенных обязанностей;
- сотрудника и руководителя, допускающих получение определённого вознаграждения за определённые улучшения в качестве работы;
- сотрудника, сопоставляющего размер получаемого вознаграждения с компенсацией, необходимой для удовлетворения определённых потребностей.

Предполагается, что организация должна удовлетворять потребности работника в значительной степени, а непосредственный руководитель замечать и поощрять его успехи.

Согласно теории справедливости, индивид сравнивает свои усилия и размер их оплаты, с усилиями других сотрудников и размером их оплаты. Он заинтересован в пропорциональном распределении выполняемой работы и компенсации за неё внутри коллектива. Если наблюдается непропорциональность указанных показателей, то у индивида возникает психологическое напряжение, в случае выявления которого необходимо исправить ситуацию. До тех пор, пока работник не считает, что получает справедливое вознаграждение, он будет стараться снизить интенсивность труда.

В настоящее время широкое развитие получила теория эмоциональной мотивации, подробно описанная в работах Н. П. Бехтерева и Д. Гоулмана. Они обосновывают влияние эмоций индивида на восприятие им окружающей действительности, а также рассматривают их в качестве ключевых бессознательных побудителей поведения человека.

Обобщая полученные различными авторами в ходе исследований эмоциональной мотивации результаты, М. Л. Цибаева выделяет следующие основные положения данной теории [11]:

- эмоции являются побудителем и мотивом активности человека;
- люди испытывают потребность в переживании определённых эмоций;
- мотивация направлена на достижение эмоционального баланса;
- эмоции являются сознательным и бессознательным побудителем поведения индивида.

К наиболее важным типам эмоций в психологии принято относить: гнев, тревогу, испуг, вину, стыд, печаль, зависть, ревность, отвращение, счастье, гордость, облегчение, надежду, любовь и сострадание [12].

Важное влияние на поведение индивида оказывают также эмоциональные состояния, в которых он периодически находится. К наиболее значимым состояниям обычно относят [13]:

- аффект, представляющий собой кратковременный и интенсивный эмоциональный процесс, отличающийся резкими двигательными проявлениями и изменением в работе внутренних органов (бурное переживание, вплоть до невменяемости);
- стресс, выраженная адаптивная реакция организма на неблагоприятное воздействие психических или физиологических факторов;
- фрустрация, т.е. состояние, возникающее при невозможности удовлетворения индивидом тех или иных потребностей, несоответствие между желаниями и возможностями (может быть травмирующей);
- настроение, характеризующееся низкой интенсивностью эмоций и образующее фон для психологических процессов (система стремлений, установок и желаний по отношению к жизни в целом и труду в частности).

Все виды мотивации персонала можно условно разделить на две большие группы. К первой группе относятся материальные виды, такие как денежное

вознаграждение, премии, бонусы, оплата транспорта и связи, покрытие расходов на отдых и лечение и т.д. Во вторую группу входят нематериальные виды, среди которых можно выделить моральное поощрение, делегирование полномочий (свобода принятия решений), участие в управлении организацией, перспективы карьерного роста, создание творческой атмосферы в коллективе, благоприятные условия труда, справедливое распределение прав и обязанностей в коллективе и т.д.

Основываясь на вышеизложенном, можно сделать вывод о том, что процесс мотивации представляет собой комплексное воздействие на персонал различных мотивирующих факторов. Эти факторы могут относиться как к внешней для индивида среде, так и к его внутренним переживаниям. Внешние условия не оказывают непосредственного влияния на формировании мотивов, для этого они должны быть полностью осознаны человеком и сопоставлены им с внутренними эмоциональными факторами, такими как [14]:

- система ценностей личности;
- когнитивные (познавательные) способности;
- знания, умения и навыки;
- система потребностей.

В связи с тем, что в сложившихся экономических условиях использование материальных видов мотивации становится весьма затруднительным, основное внимание в данном исследовании уделяется её нематериальным видам, таким как:

- наделение полномочиями и ответственностью;
- планирование карьеры;
- повышение квалификации;
- организация труда (оптимизация организационной структуры, регламентация работ, сбалансированность времени труда и отдыха,

выстраивание коммуникаций, эффективная и справедливая система оценки и контроля результатов деятельности).

Учитывая вышеизложенное, целесообразно, по нашему мнению, придерживаться следующей последовательности действий при реализации мероприятий, связанных с повышением уровня мотивации сотрудников организации:

– выявление оптимальной организационной структуры фирмы (функциональная, проектная или процессная структура);

– регламентация и декомпозиция всех выполняемых сотрудниками организации работ;

– выявление перечня профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения каждой из работ;

– наделение персонала полномочиями, необходимыми для выполнения профессиональных обязанностей;

– определение соответствия между профессиональным уровнем работников и возложенными на них обязанностями (составление карты компетенций);

– выстраивание понятной всем сотрудникам системы ответственности за результаты трудовой деятельности;

– распределение обязанностей внутри коллектива (соответствие размера вознаграждения и объёма поощрений исполняемым индивидом профессиональным обязанностям);

– внедрение системы ключевых показателей эффективности или системы сбалансированных показателей, которые необходимы для установления легко измеряемых целей работы каждого из сотрудников и контроля их выполнения;

– доведение до сведения сотрудников чётких критериев оценки результативности их трудовой деятельности;

– определение времени труда и отдыха, условий труда;

- исследование социально-психологического климата в коллективе;
- выявление и устранение коммуникационных издержек (члены коллектива должны быть уверены в том, что руководство знает о существующих проблемах и готово искать пути их решения);
- установление существующего уровня мотивации отдельных работников и персонала в целом (показатели текучести кадров, уровень лояльности, удовлетворённость, конфликты в коллективе, следование корпоративным нормам и правилам, трудовая дисциплина, показатели производительности и качества труда, рациональность использования рабочего времени и т.д.);
- выявление несоответствия имеющихся и целевых показателей;
- разделение персонала на группы, в соответствии с уровнем мотивации (в случае если имеет место неоднородность показателей);
- определение мотивов и потребностей работников, входящих в группу с недостаточным уровнем мотивации (иерархия потребностей);
- выявление потребностей, которые можно удовлетворить, используя средства нематериальной мотивации;
- выявление индивидуальных характеристик личности (темперамент, тип мыслительной деятельности, мотивы поведения, ценностная ориентация);
- составление индивидуальной программы повышения уровня мотивации для каждого из сотрудников;
- повышение квалификации персонала (сотрудники заинтересованы в повышении своей квалификации);
- планирование карьеры сотрудников (персоналу должны быть известны и понятны условия дальнейшего карьерного роста);
- участие в управлении организацией (если сотрудники не могут влиять на выбор направления развития фирмы, то при ухудшении ситуации они склонны перекладывать всю тяжесть ответственности на её руководство).

Приведенная в работе последовательность действий, направленных на повышение мотивации персонала организации может, по нашему мнению, быть использована в ходе ведения организациями своей деятельности в современных условиях хозяйствования.

Библиографический список:

1. Аввакумов А.А. Особенности управления лояльностью персонала в современных условиях / В сборнике: МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Уфимский государственный авиационный технический университет. 2015. с. 18–24.

2. Аввакумов А.А., Баранов А.В. Управление мотивацией персонала коммерческой организации / В сборнике: МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Уфимский государственный авиационный технический университет. – 2015. – с. 29–35.

3. Галимзянов И.В. Особенности управления лояльностью персонала в современных условиях / И.В. Галимзянов, А.А. Ялилова / Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 9. – С. 152–156.

4. Герасимова М.В. Финансовые аспекты управления лояльностью производственного персонала посредством нематериальных факторов / М.В. Герасимова, А.А. Аввакумов / Финансовая экономика. – 2018. – № 5. – С. 545–547.

5. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс /Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова/ – М.: Изд. цент. ЕАОИ. 2008. 216 с.

6. Медведева М.В. Современные теории мотивации /М.В. Медведева, И.Н. Ситникова/ Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. – 2017. – № 11. – С. 36–39.

7. Подопригора М.Г. Организационное поведение: учебно-методическое пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. 251 с.
8. Пырьев Е. А. Эмоциональные состояния, мотивирующие поведение человека / Известия РГПУ им А. И. Герцена. 2012. № 133, с. 288–294.
9. Рувенный И.Я., Аввакумов А.А. Затраты на программы лояльности и подходы к оценке их эффективности / В сборнике: Управление экономикой: методы, модели, технологии материалы XVI Международной научной конференции. Ответственный редактор Л. А. Исмагилова. 2016. с. 244–247.
10. Фрэнкин Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты. 5–е изд. СПб: Питер, 2003. 651 с.
11. Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организацией /М.Л. Цибаева/ Вестник Югорского государственного университета. – 2018. – № 9. – С. 75–78.
12. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб: Изд-во КЦ СПбГАУ, 2013. 343 с.
13. Юрова К.И. Понятие и значение мотивации персонала /К.И. Юрова/ Уникальные исследования XXI века. – 2016. – № 9 (21). – С. 116–131.
14. Ялилова А.А. Управление мотивацией персонала в добывающей отрасли Российской Федерации /А.А. Ялилова/ Вектор экономики. – 2018. – № 10 (28). – С. 18.

Оригинальность 94%