

МЕСТО МОТИВАЦИИ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Храмова Татьяна Леонидовна

магистрант, Московская международная академия, РФ, г. Москва

THE PLACE OF MOTIVATION IN THE PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION

Tatyana Khramova

Master student Moscow International Academy, Russia, Moscow

Аннотация. Статья посвящена вопросам выявления проблем формирования мотивационной политики в трудовом коллективе. Проведен обзор литературы по определению понятия кадровой политики, видов и факторов мотивации. Определено, что для построения эффективного мотивационного механизма необходим анализ мотивирующих факторов и уровня их развития, а также определения влияния на результативность деятельности и социально-психологический климат трудового коллектива. Выявлены основные проблемы, с которыми сталкивается руководство при разработке мотивационной политики на предприятии. Предложены основные направления решения наиболее часто возникающих проблем в сфере мотивации сотрудников.

Abstract. The article is devoted to the issues of identifying the problems of formation of motivational policy in the workforce. A review of the literature on the definition of the concept, types and factors of motivation is carried out. It is determined that in order to build an effective motivational mechanism, it is necessary to analyze motivating factors and the level of their development, as well as determine the impact on the effectiveness of activities and the socio-psychological climate of the labor collective. The main problems faced by the management in the development of motivational policy at the enterprise are identified. The main directions of solving the most frequently occurring problems in the field of employee motivation are proposed.

Ключевые слова: персонал, трудовой коллектив, мотивация, методики анализа мотивации, факторы повышения трудовой мотивации

Keywords: personnel, labor collective, motivation, methods of motivation analysis, factors of labor motivation increase

Персонал – это ценные ресурсы каждого предприятия. Успех работы любой организации обеспечивают работники, которые заняты на данном предприятии. Именно поэтому современной концепцией управления организацией предусматривается выделение из достаточно большого числа функциональных сфер управленческой деятельности конкретной, связанной с управлением персоналом компании.

Актуальность проведения анализа и дальнейшего совершенствования системы управления

персоналом организации возникает достаточно часто во многих компаниях и обусловлена она тем, что постоянно происходит развитие инфраструктуры рынка, изменение характера выполняемых работ, а также обусловлена содержанием труда на предприятии.

Для достижения максимального эффекта в управлении персоналом современной компании необходима четко отлаженная система развития, в основу которых легли бы различные программы обучения, семинары, методики, пособия, тренинги и так далее.

Чем выше уровень грамотности сотрудников, тем большую производительность труда получает работодатель, тем выше доход предприятия и, соответственно, уровень оплаты труда работников.

Под кадровой политикой понимается целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом мог бы удовлетворять запросы руководства предприятия и достигать целей работников[2].

В настоящее время весьма жесткие требования предъявляются к кадровой политике предприятия. Ниже перечислим некоторые из таких требований:

1. Кадровая политика должна принимать во внимание специализацию и задачи, стоящие перед организацией с целью обеспечения необходимыми кадровыми ресурсами, обладающими нужными навыками для достижения этих задач.
2. Гибкость кадровой политики. Это требования заключается в том, что кадровая политика должна быть не только стабильной, но и динамичной, то есть изменяться одновременно с корректировками планов производственной и экономической ситуации предприятия. Тем не менее, стабильность кадровой политики имеет весомое значения для сотрудников предприятия, поскольку они должны точно знать, чего ждать от работодателя.
3. Экономическая обоснованность кадровой политики отражает текущее финансовое состояние предприятия и перспективные финансовые возможности. Это требования заключается в том, что комплектование высококвалифицированной рабочей силы связано с некоторыми издержками для организации (например, оплата больничных листов, праздничных дней, ежегодных оплачиваемых отпусков и т.д.), поэтому кадровая политика должна быть экономически обоснованной.
4. Обеспечение индивидуального подхода к каждому сотруднику предприятия за счет применения кадровой политики.

Суть кадровой политики заключается в том, что она нацелена на создание такой специфики работы с кадрами предприятия, которая была бы направлена на достижение не только наиболее высокого экономического уровня, но и социального эффекта при соблюдении действующего законодательства. Хорошо спланированная кадровая политика обеспечивает сплоченность в коллективе, а также постоянный обмен опытом между работниками, поддержку, развитие, получение новых навыков, способствующих карьерному росту. Для достижения этого используются следующие инструменты: планирование потребности в персонале; оперативная работа с кадрами; руководство персоналом; мероприятия по его развитию, повышению квалификации; мероприятия по решению социальных проблем; вознаграждение и мотивация.

Мотивацию можно назвать базовым направлением кадровой политики, потому что хорошо замотивированный персонал является залогом успеха для каждой организации. В свою очередь, целью мотивации персонала является эффективный труд, который не только в состоянии покрыть издержки предприятия на оплату труда, организацию производственного процесса, а также позволяющий получить достаточную прибыль.

Мотивация персонала позволяет добиться большего от человеческого ресурса. Она применяется не просто в рамках идеи гуманизма, она служит достижению реального результата в предпринимательстве. Важное значение не только материальной, но и нематериальной, мотивации признается всеми руководителями предприятий, однако

большинство из них реализуют мотивационные инструменты бессистемно, ограничиваясь решением локальных проблем. Во многом это связано с тем, что на многих предприятиях не формируется мотивационная политика, как основа эффективной мотивационной деятельности.

Исследования различных аспектов процесса управления и мотивации персонала представлен, в трудах И.В. Артюховой[1], А.Я. Кибанова[7], В.А. Шахового, С. А. Шапиро[9], Г.М. Зушиной, П.Л. Костина, Е.И. Комарова[3], К.А. Тюриной[6] и др.

В результате проведенного анализа литературы, был сделан вывод, что мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Ключевую роль в формировании системы мотивации персонала в организации играют стимулы и мотивы. Понимание того, какие мотивы движут человеком, позволяет понять, какие стимулы можно применить для повышения его заинтересованности и вовлеченности.

Изучение мотивации персонала начинается с анализа поведения сотрудников для выявления причин и следствий того или иного выбора, поведения, реакции на события, руководящее или внешнее воздействия, межличностное взаимодействие и т.п. Определение причин, по которым сотрудник в процессе трудовой деятельности делает так или иначе помогает выделить его мотиваторы и подобрать наиболее эффективное стимулирующее воздействие (рис. 1).

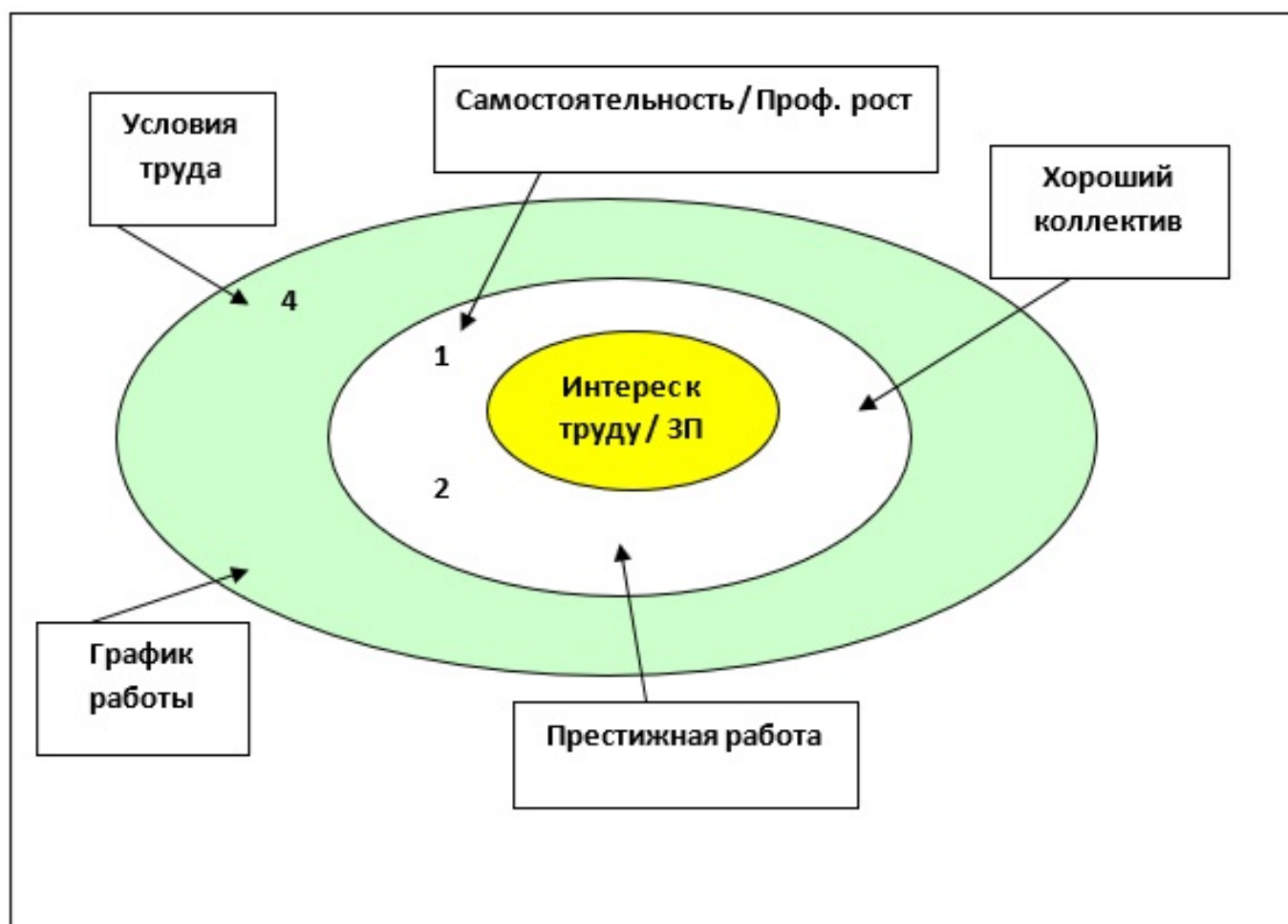


Рисунок 1. Пример мотивационной структуры[10]

Виды мотивации персонала делятся на два вида: материальная и нематериальная[4]:

1. Материальная мотивация направлена на получение материальных благ.

2. Нематериальная мотивация представляет собой самозарождающиеся нематериальные мотивы, влияющие на людей, поддерживающие определенные начинания и побуждающие двигаться в конкретном направлении, заданным самой организацией.

Современные виды мотивации в материальном плане – это, прежде всего, система поощрений.

Для мотивирования персонала за хорошо выполненную работу выплачивается премия за какие-либо достижения (ежемесячная, квартальная или годовая).

Выделяют ряд методик, посредством которых можно анализировать мотивацию человека:

- тестирование,
- методика формулировки открытых вопросов,
- методика кейс-вопросов,
- проективное интервью.

В результате применения данных методов можно получить перечень мотиваторов, характерных для данного человека. Основной задачей здесь будет определение истинности выявленных мотиваторов. Это касается как отдельной личности, так и трудового коллектива в целом.

Трудовой коллектив является не просто суммой нескольких личностей с их характеристиками, он обладает синергетическим эффектом, изменяя мотивы и стимулы отдельных индивидуумов в коллективные. Социально-психологический климат в данном аспекте является основой формирования и поведения членов трудового коллектива, а также средством понимания их побудительных характеристик.

Отношения, которые складываются в команде и функционируют как объективные условия для рабочего взаимодействия и общения, требуют от человека не просто какого-то одного, а очень определенного стиля поведения. Функционирование трудового коллектива немисливо без разнообразных межличностных отношений, сопровождающих как решение групповых задач, так и другие формы деятельности [8]. Возросли требования к психологической интеграции личности в его работу, усложнилась умственная жизнедеятельность людей, постоянно растут их личные желания. При этом коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве показателей социально-психологического климата.

Социально-психологический климат представляет собой многофункциональное социально-психологическое состояние трудового коллектива, которое напрямую или косвенно отражается на деятельности самого предприятия.

Как любое сложное образование (система), социально-психологический климат имеет свою структуру, которая формируется из системы межличностных и общественных отношений и коммуникаций, складывающихся в коллективе. К элементам такой системы относятся политические, этические, правовые, производственные, эстетические отношения, статусы и роли всех членов коллектива, организационно-технологические коммуникации, взаимовлияние и взаимопознание на всех уровнях. Элементы структуры социально-психологического климата формируются в процессе трудовой деятельности и взаимодействия членов трудового коллектива, а так же в зависимости от личностных качеств взаимодействующих сотрудников[5].

На формирование социально-психологического климата, его состояния и индивидуальных параметров оказывает влияние факторы как внешней, так и внутренней среды, но на всех этапах развития организации личностная культура ее лидера во многом определяет социально-экономические, психологический климат организации. Это влияние особенно сильно, когда организация находится на начальной стадии, а ее лидер обладает выдающимися личными и профессиональными навыками. Внешняя среда оказывает значительное влияние

на организацию, что, конечно, также влияет на ее культуру, причем весьма по-разному. Существует ряд средств формирования, сохранения и изменения социально-психологического климата. Радикальные стратегические преобразования требуют долгосрочной эволюции, взаимной увязки и проникновения культур всех составляющих трудового коллектива в процессе их интеграции в единый образ жизни, «жизненный стиль компании»[2].

Аудит мотивации осуществляется следующим образом.

1. Анализ действующей системы мотивации на предприятии. В рамках данного процесса должны быть получены ответы на наиболее значимые вопросы, такие как:

- наличие и использование программ мотивации (поощрения, вознаграждения) на предприятии, их конкретные формы проявления;
- наличие обратной связи в разрезе оценки качества работы персонала;
- соответствие рабочих мест и рабочих процессов сотрудников принципам мотивации;
- наличие/отсутствие зависимости продукции предприятия, ее востребованности на рынке и мотивации персонала.

Данная информация собирается из внутренней документации предприятия, путем опросов и анкетирования сотрудников разных уровней иерархии, а также по результатам маркетинговых исследований в части соответствия системы мотивации востребованности продукции на рынке.

2. Определение группы сотрудников для анкетирования.

Очень важный момент в проведении аудита, так как от выбора субъекта исследования во многом зависит применяемый исследовательский инструментарий: формы, виды, методы, методики и даже время проведения необходимых исследований.

3. Разработка анкеты/ опросного листа, проведение анкетирования.

4. Итоговый отчет по результатам анкетирования, в котором суммируются и резюмируются полученные результаты по вопросам методического и нормативно-правового обеспечения, как системы мотивации, так и ее диагностики; конкретные результаты проведенных исследований, возможные пути решения выявленных проблем в системе мотивации и т.п.

Исследование мотивации необходимо проводить периодически, что позволит выявить как общие проблемы, недочеты, так и индивидуальные мотивационные параметры ключевых работников и/или отделов. Результаты исследований за несколько периодов необходимо суммировать и вносить изменения в разработанную систему трудовой мотивации с целью ее улучшения.

Из этого можно сделать вывод, что мотивация - это внутренняя мотивация сотрудника к работе. Поддержка работы человеческих ресурсов - очень важный фактор в эффективном управлении деятельностью сотрудников в различных компаниях. С их помощью можно добиться очень высоких результатов, если применять принципы и методы мотивации и стимулирования на практике. При этом методы и формы мотивации и стимулирования для высококвалифицированных работников достаточно дифференцированы. Основное значение для эффективности мотивационной системы такого персонала будут иметь грамотно выстроенные и используемые мотивационные факторы - мотиваторы, которые можно получить, используя специальные методики, выявляя их в процессе оценки персонала.

Список литературы:

1. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития

предприятия // Экономика Крыма. - 2019. - №1. - С. 396-399.

2. Дрыгина, А.О. Кодекс корпоративной этики как инструмент управления НК «Роснефть» и АНК «Башнефть» [Текст] / А.О. Дрыгина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. -2016. - Т.2. -С. 492-494.

3. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров / Управление персоналом., 2018. - №1

4. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в России и за рубежом. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. - М.: Издательство Юрайт, 2018 - 398 с.

5. Степанова С. М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. - 2019. - № 2. - С. 87 - 94.

6. Тюрина К.А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда// Электронный научный журнал «Вектор экономики». - 2020. - № 4. Режим доступа:<http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2020/4/economicsmanagement/Turina.pdf>

7. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. -М. : ИНФРА-М, 2018. - 695 с.

8. Цуканова, Ж.А. Этика работ с персоналом и этика деловых отношений // Журнал «Ученые записки Орловского государственного университета». Серия: Гуманитарные и социальные науки. - 2015. - № 1(64). - С. 384-387.