

УДК 331.101.3
ББК 65.9(240)
Б – 46

Бенава Шермохаммад Валимохаммад, аспирант кафедры менеджмента и региональной экономики Майкопского государственного технологического университета, т.: 8(961)8262954

МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

(рецензирована)

В публикуемой статье представлена совокупность механизмов и инструментов повышения мотивации персонала организации. Современным подходом к решению данной задачи является ситуационно-ориентированный позволяющий адаптировать известные, наработанные организацией алгоритмы к конкретной проблемной ситуации в области управления персоналом.

Ключевые слова: механизмы управления персоналом, мотивация, ситуационный подход.

Benava Shermohammad Valimohammad, postgraduate of the Department of Management and Regional Economics, Maikop State Technological University, tel.: 8(961)8262954

MECHANISMS FOR INCREASING THE MOTIVATION OF PERSONNEL

(Reviewed)

The article presents a set of mechanisms and tools to motivate personnel of the organization. Modern approach to solving this problem is situational-oriented adjustments to the well-known, tried and tested organization algorithms to a specific problem situation in the field of personnel management.

Key words: mechanisms of personnel management, motivation, situational approach.

В последние годы в теории много сказано о необходимости трудовой мотивации работников, которая представлена как одна из главных функций менеджмента. Однако, на наш взгляд, на практике руководители не всегда уделяют должное

внимание этому направлению управленческой деятельности. Причины этого видятся в следующем. Во-первых, теория трудовой мотивации дает универсальные рекомендации общего характера, без указания на то, как применять эту теорию в реальных ситуациях. Во-вторых, теоретические основы, изложенные во многих учебниках, создают впечатление, что мотивация - это сложный процесс, требующий больших ресурсных вложений. Поэтому мотивацию труда персонала могут осуществлять только процветающие, стабильные организации. В-третьих, среди руководителей распространено мнение, что основным актуальным побудителем к труду является денежное вознаграждение, следовательно, мотивация в настоящее время теряет всякий смысл.

Предлагаемые мотивационные модели и механизмы в большинстве своем разработаны и апробированы в периоды роста и процветания организаций. В настоящее время остро стоит проблема оценки применимости этих наработок в меняющихся условиях, например, в ситуации уменьшения спроса на продукцию, истощения ресурсов, более интенсивной конкуренции. Для решения этой проблемы, по нашему мнению, необходимо выработать определенный подход, как к самой мотивации персонала, так и к выбору системы и способов ее осуществления.

Наиболее эффективным и адекватным современным условиям экономического развития является эволюционная концепция управления организацией, ее персоналом и, в частности, трудовой мотивацией. Главная идея данной концепции заключается в поддержании гибкости системы трудовой мотивации, готовности реагировать на изменения среды. Любое даже весьма благополучное состояние мотивационного механизма управления персоналом нужно воспринимать преходящим и промежуточным в непрерывном эволюционном процессе обновления системы мотивации.

Концепция эволюционного менеджмента лучше всего реализуется с помощью ситуационного подхода к управлению персоналом и трудовой мотивацией, смысл которого - избирательное использование положений и разработок теории мотивации на основе оценки сложившейся реальной ситуации. Не существует одной навсегда "наилучшей" системы мотивации. Оптимальность этой системы зависит от ее согласования с динамикой поведения работников в конкретной окружающей среде в определенный момент времени.

В соответствии с ситуационным подходом сформулированы принципы построения системы трудовой мотивации:

- невозможно существование единых, универсальных методов мотивации: методы, которые эффективны в одном случае, могут быть неприемлемыми во всех других. Поэтому внимание необходимо концентрировать не на поиске лучшего образа действий или оптимального решения по трудовой мотивации, а на выборе приемлемого, исходя из сложившихся обстоятельств, варианта;

- выбор системы мотивации должен базироваться на оценке и анализе определяющих ее факторов;

- подвижность факторов обуславливает необходимость гибкой адаптации к ним методов и способов трудовой мотивации;

- ситуационное управление трудовой мотивацией не следует отождествлять с оперативным управлением, то есть деятельностью, ориентированной на решение текущих вопросов, незамедлительное реагирование на изменение факторов. Ситуационный подход предполагает относительную стабильность во временном интервале выбранной системы мотивации и определенную ее устойчивость в ходе давления факторов;

- существует оптимальный объем мотивационного воздействия. В соответствии с законом “убывающей отдачи”, примененным к процессу мотивации, по достижении определенной точки наращивание объема мотивационного воздействия приводит к уменьшению его эффективности.

Таким образом, разработка системы побуждения к труду должна производиться с помощью тщательного анализа, определяющих трудовую мотивацию факторов, к числу которых мы относим следующие группы:

- а) факторы внешней по отношению к организации среды или макромотивационное окружение (общие социально-экономические условия формирования данного вида деятельности, состояние рынков производимых товаров, услуг, труда, уровень конкуренции, кадровая политика предприятий-конкурентов, общественное отношение к труду и трудовые ценности социально-профессиональных групп и т.д.);

- б) внутриорганизационные факторы или микромотивационное окружение (цель, задачи и стратегия развития организации, финансово-экономическое состояние

организации, используемые технологии деятельности, содержание труда, стили и методы руководства, корпоративная культура, структура персонала, кадровая политика, степень развития направлений управления персоналом и т.д.);

в) личностные или внутримотивационные факторы (потребности, интересы, цели, ценности, ожидания, мотивы деятельности, установки работников).

Одним из сильнодействующих способов мотивации является система участия персонала в прибылях компании, направленная на повышение заинтересованности работников в экономическом успехе работодателя. Но, на наш взгляд, этот мотиватор целесообразно использовать в небольших организациях, в наукоемких отраслях, в быстрорастущих организациях, характеризующихся жесткой конкурентной средой, или в организациях, имеющих высокие прибыли. При других характеристиках факторов этот мотиватор будет неэффективен. Кроме того, он позитивно воспринимается руководителями и специалистами высшего звена управления, поскольку их индивидуальные решения и действия существенно влияют на доходы компании. Рядовым же работникам, особенно в крупных организациях, сложно проследить связь своих действий с показателями доходов компании, поэтому участие в прибыли не является для них привлекательным.

Другой универсальной рекомендацией в области трудовой мотивации является обогащение содержания труда, расширение функций, привлечение работников к участию в управлении. Однако, применение этих способов побуждения к труду зависит от характеристики внешней среды организации: они дадут положительный мотивационный эффект только в турбулентной (динамичной) среде функционирования предприятия и являются малопродуктивными при условии стабильности среды.

Развитие такой качественной характеристики рабочей силы как ее профессиональная гибкость связана с наличием ряда предпосылок. Так, возможности профессиональной мобильности определяет наличие:

- хорошей базовой теоретической подготовки, позволяющей работнику более быстрое и полноценное освоение другой профессии (специальности);

- дополнительных профессий, степень их освоения (наличие знаний и производственного опыта работы);

- мотивации трудовой деятельности, желание сменить работу по основной профессии при наличии в собственном «багаже» другой профессии, а при ее отсутствии - готовность освоить новую.

Причинами, сдерживающими работника принять активное участие в межпрофессиональных переходах, могут быть:

- нежелание расстаться с профессией (видом деятельности), на освоение которой затрачено много сил и времени;

- продолжительный период адаптации, что чревато понижением разряда и заработка;

- необходимость обучения, желание участвовать в котором снижается с возрастом;

- узкий набор профессий, в которых нуждается предприятие, и отсутствие среди них той, которая заинтересовала бы работника, и многие другие.

Повышение профессиональной мобильности, формирование эластичной в своем использовании рабочей силы должно опираться на разработку мероприятий, направленных на устранение возможных препятствий и развития факторов, содействующих этому процессу.

Процесс формирования профессиональной гибкости у рабочих будет протекать успешно лишь в том случае, если в него активно включатся сами работники исходя из своей убежденности в его необходимости в современных условиях, если он будет базироваться на соответствующей активности работников, сочетании личных интересов, групповых с интересами коллектива в целом.

Переход от внутренних побуждений работника к его практическим действиям будет зависеть от того, какие требования предъявляются к работнику его непосредственные руководители и как их выполнение отразится в вознаграждении за труд, какие аспекты и формы трудового поведения работника будут востребованы и будут поощрены, а какие не будут востребованы. Тем самым можно не только усиливать либо снижать активность работников в нужном для предприятия направлении, но и воздействовать на саму мотивацию.

Литература:

1. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: пер. с англ. / Г. Десслер. М.: БИНОМ, 2004.- 799 с.
2. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / Л.В. Карташова. М.: ИНФРА-М, 2007.- 236 с.
3. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2002. - №1. - С. 25-28.