

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА
MANAGEMENT PROBLEMS OF STAFF MOTIVATION

Пузыня Т.А., научный сотрудник
Puzynya T.A., Researcher

Великолукская государственная академия физической культуры и спорта,
Великие Луки, Россия

Velikie Luki State Academy of Physical Culture and Sports, Velikiye Luki Russia
E-mail: tatianlex@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Мотивация персонала является главным звеном повышения конкурентоспособности любой организации. Одной из главных проблем управления мотивацией персонала является индивидуальность каждого работника, поэтому знание психологии и индивидуальных потребностей поможет организации эффективно управлять персоналом.

ABSTRACT

Staff motivation is a major link in improving the competitiveness of any organization. One of the main problems of management of motivation of staff is the individuality of each employee, so the knowledge of psychology and individual needs will help organizations effectively manage staff.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Кадры, менеджмент, компании, стимулирование, поощрение, Россия.

KEY WORDS

Problems, Organization, Services, Tourism, Quality of service, Russia.

Одним из ключевых факторов успеха любой организации является ее персонал. Поскольку именно от персонала организации зависит рост числа новых клиентов, следовательно, и объем прибыли. Также персонал напрямую влияет на имидж и конкурентоспособность организации, поэтому своевременное выявление и решение проблем управления мотивацией персонала становятся первоочередными задачами любой организации.

Среди проблем управления мотивацией персонала выделим:

1. Неоднозначность трактовки «мотивация персонала», так, с одной стороны мотивация персонала включает в себя стремление работника удовлетворить свои личностные потребности в процессе трудовой деятельности, а с другой стороны рычаг повышения эффективности функционирования любой организации.

А.Н. Сорочайкин и Л.В. Ермолина считают, что мотивация представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации.[1]

В.В. Рассадин трактует данное понятие шире, описывая, что мотивация – это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью.[2]

И.А. Большакова пишет, что мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов, мобилизации кадрового потенциала. [3]

На наш взгляд, под мотивацией следует понимать побуждающий трудовой процесс, направленный на удовлетворение личной или общественной цели.

Что касается трудовой деятельности, то это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. [4]

Основополагающими рычагами в процессе управления мотивацией персонала служат потребности человека, именно, опираясь на них, менеджер по персоналу может четко разграничить на практике мотивацию конкретного человека от мотивировки. Вторичные потребности человека, как правило, усложняют процесс управления трудовыми ресурсами, поскольку они в отличие от первичных имеют свою индивидуальность. Однако в процессе управления мотивацией персонала именно вторичные потребности человека представляют значительную сложность для управления, поскольку именно эти потребности зачастую скрыты от окружающих и замаскированы ложными действиями. Также вторичные потребности каждого человека всегда более динамично развиваются в процессе его трудовой деятельности по сравнению с его первичными, которые более статичны.

2. Способы мотивации персонала для каждого работника сугубо индивидуальны, например, для одной группы работников весьма эффективны будут материальные стимулы (денежные поощрения и взыскания), для другой – моральные (похвала или осуждение).

Принято выделять два основных вида мотивации – материальную и нематериальную. Разделение это фактически условно, ведь в каждом случае нужны денежные затраты. Большинство руководителей используют материальное стимулирование в виде премий, прибавок к зарплате, бонусов за хорошую работу. Часто просто потому, что такая система проще – не нужно разбираться в жизни каждого сотрудника, узнавать его интересы, вкусы, заниматься организационной работой. Кроме того, данный метод достаточно эффективен. Вот только сотрудникам никогда не будет хватать такого «стимула», ведь дополнительные деньги в бюджете быстро становятся привычным явлением. [5]

Е.С. Кондратенко отмечает, что материальные стимулы весьма неплохо мотивируют какое-то время, но рано или поздно у сотрудника появляется необходимость гордиться своей работой, появляется потребность в признании его заслуг со стороны руководства и коллег и так далее. [6]

А.П. Васильев и В.И. Поздеев отмечают, что при выборе круга интересов работника важно, чтобы его личные интересы адекватно и точно отражались в соответствующих стимулах, например, интерес к профессиональным знаниям может быть отражен путем установления повышенной заработной платы при росте мастерства или при учебе в институте; заинтересованность в жилье - путем предоставления предприятием жилья семье работника или частичной оплаты стоимости жилья. Однако недостатком системы премирования может стать появление антистимула как следствие недостаточно продуманного отбора стимулов к труду. Показатель, выбранный в качестве стимула, на деле может обернуться антистимулом. [7]

3. Факторы, влияющие на мотивацию персонала, бывают не только внутренние, но и внешние. И если внутренние факторы менеджер по персоналу может предугадать и своевременно предупредить, то внешние причины поведения каждого работника выявить довольно сложно.

Внешняя мотивация оказывает значительное влияние на поведение человека, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления. Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются человеком как достойные и целесообразные. [8]

Е.Н. Лепяхова и С.В. Левушкина пишут, что в общем перечне отечественных и зарубежных предприятий применяющих на практике материальные неденежные стимулов насчитываются более сотни наименований, частично они входят в состав социального пакета, предоставляемого предприятием работнику, и работают, скорее, на мотивы «присоединения», т.е. привлечение и удержание персонала в организации, чем на стимулирование трудовой активности. [9]

Функцию мотиваторов выполняют те факторы, которые побуждают к повышению производительности труда, а это: [10]

а) трудовые успехи; признание заслуг персонала;

- б) предоставление персоналу самостоятельности;
- в) служебный рост (если невозможно, его надо придумать);
- г) профессиональное совершенство (на основе ротации);
- д) обогащение труда элементами творчества на основе кружков качества.

По мнению Д.С. Эфендиевой в настоящее время определяющее влияние на мотивационный комплекс индивида и социальных групп оказывает чувство страха потери работы, и, следствие, на биржи труда при массовых высвобождениях будет попадать большое количество работников с обедненной мотивацией: не способных приспособиваться к новым условиям труда; с низким уровнем профессионализма, не желающих или не способных к саморазвитию в труде, включая переобучение. [11]

4. Отсутствие действенных программ мотивации персонала не способствует развитию организации. Зачастую в российских компаниях используется только одна программа – повышение заработной платы, что в результате приводит к завышенным расходам организации. В российских компаниях очень низкий процент организаций, которые заботятся о повышении квалификации своих сотрудников и мотивируют приверженность своей организации. Поэтому, на наш взгляд, одной из слабых сторон российского кадрового менеджмента можно считать отсутствие программ мотивации персонала.

Повышение квалификации специалистов помимо систематического самостоятельного обучения работников (самообразования) предполагает виды обучения, обеспечивающие его непрерывность: [12]

- краткосрочное, оперативное целевое обучение;
- длительное периодическое обучение;
- обучение в целевой аспирантуре, докторантуре;
- стажировка на передовых предприятиях отрасли, в ведущих научных организациях (в том числе и за рубежом);
- обучение в группах резерва руководителей;
- стажировка молодых специалистов.

При этом главная цель обучения должна заключаться в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками, необходимыми для достижения целей организации. [13]

В настоящее время не существует общепризнанной системы оценки и поощрений проектной деятельности. Каждая фирма уникальна и применяет свою мотивационную модель, ориентированную на свои внутренние правила и стандарты. [14]

Для решения проблемы мотивирования персонала на современных российских предприятиях М.А. Лебедев и А.Г. Ивасенко предлагают: [15]

1. Разработать стратегии, общие принципы и механизмы системы вознаграждения, на которых базируются предлагаемые альтернативные компенсационные программы.

2. Определить стратегические принципы, критерии и конкретные финансовые/управленческие механизмы распределения вознаграждения между подразделениями компании с учетом их дифференциации.

3. Разработать принципы и механизмы системы управления деятельностью сотрудников (подразделений) как основы системы материального стимулирования персонала.

4. Согласовать общие принципы и определить специфические критерии оценки вклада в результаты деятельности компании для каждой из трех групп составляющих: 1) подразделение (по группам); 2) руководство; 3) сотрудники (по мотивационным категориям).

5. Согласовать, корректировать и утверждать показатели и механизмы последующей процедуры оценки результатов деятельности: сотрудников; подразделений; руководства.

6. Разработать основные элементы системы вознаграждения персонала (материальная/ нематериальная составляющие, основные/ дополнительные выплаты, долгосрочные/ краткосрочные выплаты, постоянная/ переменная части).

7. Определить взаимосвязи между критериями оценки и варьируемыми составными частями, формами и сроками выплаты вознаграждения.

Таким образом, среди проблем управления мотивацией персонала можно выделить следующие: разграничение понятий «мотивация» и «мотивировка»; вторичные потребности человека представляют сложность управления, поскольку они зачастую скрыты от окружающих и замаскированы ложными действиями; способы мотивации персонала для каждого работника сугубо индивидуальны, для одной группы работников эффективны материальные стимулы, для другой – моральные; внутренние факторы можно предугадать и своевременно предупредить, то внешние причины поведения каждого работника выявить довольно сложно; в российских компаниях очень низкий процент организаций, которые заботятся о повышении квалификации своих сотрудников и мотивируют приверженность своей организации.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. Самара, 2012. 104с.
2. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2008. №3. С. 53-59.
3. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 12. С. 113-116.
4. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 4 (4). С. 80-83.
5. Лобызенкова В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом // Экономика, социология и право. 2014. № 2. С. 108-113.
6. Кондратенко Е.С. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность в управлении персоналом банка // Современные наукоемкие технологии. 2009. № 2. С. 78-79.
7. Васильев А.П., Поздеев В.И. Мотивация персонала и профессиональная переподготовка кадров как факторы совершенствования системы управления персоналом предприятия в период кризиса // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2011. № 167. С. 145-148.
8. Ребрин Ю.И. Управление качеством: учебное пособие. – Таганрог, 2004. – 174 с.
9. Лепяхова Е.Н., Левушкина С.В. Принудительная и стимулирующая мотивация как один из современных методов управления персоналом в организации // Вестник СевКавГТИ. 2014. № 18. С. 25-28.
10. Краковецкая И.В., Телегина И.П., Телегин А.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом // Современные проблемы экономического и социального развития. 2013. № 9. С. 29-31.
11. Эфендиева Д.С. Мотивация как социальная основа управления персоналом // Вопросы структуризации экономики. 2001. № 4. С. 28-31.
12. Симоненко Н.Н., Пономарева Е.А. Мотивация повышения эффективности управления персоналом // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2010. Т. 2. № 4. С. 144-151.
13. Осипенко Н.И., Трифанов И.В., Оборина Л.И. Мотивация и управление персоналом как неотъемлемая часть системы менеджмента качества // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2009. № 1-2 (22). С. 106-109.
14. Старикова Д.В., Коцюба А.А., Гостева О.В. Управление персоналом и его мотивация в проектной деятельности // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. Т. 2. № 8. С. 71-72.
15. Лебедев М.А., Ивасенко А.Г. Мотивация как фактор управления персоналом организации // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7-2. С. 164.