

СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ И КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

На всех этапах развития экономики и управления организациями возникала необходимость мотивировать работников для достижения результатов, соответствующих запланированным. В настоящее время эффективное управление персоналом является одной из важнейших задач для любой организации.

Секрет успешной деятельности компаний зависит от множества объективных и субъективных факторов, они ранжируются по степени своего влияния и значимости в зависимости от целого ряда других факторов, таких как вид и область деятельности предприятия, конкурентное положение на рынке, степень зрелости компании, ее обеспеченность финансовыми, кадровыми и прочими видами ресурсов. Любая деятельность, а тем более коммерческая, требует затрат различных видов ресурсов, а эффективное использование ресурсов требует мотивации труда [1, С.3].

Любая система мотивации строится на основе учета индивидуальных потребностей сотрудников, которые, как известно, меняются со временем и обстоятельствами. Коллективные потребности, задачи и цели, миссия, видение компании, планы стратегического развития на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды всегда отражают некоторые противоречия между индивидуальными потребностями работников и общественными потребностями компании.

Современная экономическая теория позволяет классифицировать человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Вторичные потребности по природе своей психологические. В управлении персоналом рассматривается мотивация двух видов [2]:

1) внутренняя мотивация – самостоятельно создаваемые факторы, которые влияют на людей, заставляя их вести себя определенным образом или двигаться в определенном направлении;

2) внешняя мотивация – это то, что делается для людей, чтобы мотивировать их.

Основные требования для удовлетворения от работы – это сравнительно высокая и справедливая оплата труда, возможности карьерного роста, тактичное руководство, разумные социальные взаимодействия на работе, интересные и разнообразные задачи, независимость регулирования темпа и методов работы. Удовлетворенный работник не всегда дает высокие результаты в работе, и тот, кто регулярно показывает высокие результаты по производительности труда, не всегда удовлетворен работой. Финансовые стимулы, в частности деньги, могут обеспечить положительную мотивацию не только потому, что они нужны людям и люди хотят их иметь, но также и потому, что это весьма осязаемое средство признания. Однако плохо спланированные и плохо управляемые системы оплаты могут приводить к снижению мотивации.

Мотивационный процесс должна сопровождать хорошо обоснованная система управления вознаграждением, которая состоит из политики, процессов и практических мер, интегрированных в рамках организации и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью. Она работает в рамках философии, стратегии и политики организации в области вознаграждений и включает процессы, практические меры, структуры и процедуры, которые будут обеспечивать, и поддерживать соответствующие виды и уровни оплаты, льготы и другие виды вознаграждений [1, С.4].

В настоящее время сформировалась тенденция – смотреть на основные мотивационные теории в совокупности, выявлять связи между различными теориями и работать с ними. Внимание также переместилось с разработки новых теорий мотивации на связанные с ней области, такие как лидерство и организационная культура; подробно освещаются вопросы преданности персонала и его вовлечение в процесс принятия решений [3, С.388]. Одной из основных задач, стоящих перед современными компаниями, является интеграция коллектива вокруг основных целей и задач организации. Это связано с тем, что лицо современной экономики определяют уже не индивидуальные предприниматели и не замкнутые хозяйственные организации, устроенные по образцу семейных кланов. Ныне складывается новая модель организации, где все работающие, включая и руководителей корпораций, выступают представителями единой коллективной воли [1, С. 8].

При разработке системы мотивации надо учитывать следующее: система мотивации для руководителей и персонала должна различаться по функциям и детализации; система мотивации не должна быть слишком сложной в использовании; система мотивации не может меняться часто; необходимо активно использовать нематериальное стимулирование; при построении системы мотивации надо учитывать психологические аспекты. Конкретизация стратегии компании создает основы для донесения стратегии сотрудникам компании. В ходе информирования о целях достигается единое понимание стратегии компании. Сформулированные цели должны быть конкретизированы для сотрудников и связаны с его непосредственной деятельностью. Для фокусирования сотрудников на этих целях необходимы соответствующие стимулы – связь достижения целей с системой мотивации. Такая система мотивации может дополнять ранее созданные теории мотивации и системы вознаграждения. Таким образом, возникнет базовая структура мотивации и вознаграждения.

Разрабатывать систему мотивации персонала, необходимо с определения процедуры согласования целей и взаимосвязанной с этим системы стоимостной и не стоимостной мотивации [4]. Разработка системы мотивации предусматривает следующие этапы:

- 1) создание концепции согласования целей с сотрудниками компании;
- 2) созданию концепции системы оплаты труда сотрудников, привязанной к результатам их деятельности,
- 3) разработку процесса согласования целей и оплаты труда, то есть определение целевого процесса системы мотивации.

Целью системы мотивации является удержать наиболее ценных сотрудников и повысить степень их лояльности к компании, с тем чтобы минимизировать текучесть кадров. При этом важно, чтобы практика мотивации не была для самой компании убыточной. Не нужно забывать, что не всякая система мотивации труда на самом деле становится мотивирующей и развивающей.

В любой системе мотивации в любой компании заложено принципиальное противоречие, которое состоит в следующем: персонал является одним из многочисленных ресурсов, затраты на который руководство компании постоянно стремится оптимизировать и минимизировать, причем зачастую в ущерб самой деятельности компании ради достижения своих собственных целей и задач. Острота противоречий зависит от многих факторов, в том числе от качества руководства самой компании, ее корпоративной культуры, приверженности сотрудников и руководителей интересам организации. К сожалению, на практике часто встречается ситуация,

когда на самом высоком уровне менеджмента среди учредителей, собственников и руководителей компании наблюдаются принципиальные разногласия по вопросам финансирования, инвестиций и мотивационных выплат, основанные на преобладании личных приоритетов и интересов над интересами самой компании. В итоге это приводит к хорошо известному эффекту «лебедя, щуки и рака» [1, С.12].

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики является проблема в области работы с персоналом. Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Авсиевич Л.В., Сорочайкин А.Н. Современные стратегии и концепции системы мотивации как факторы успешной деятельности организаций // Экономика, финансы и управление в современных условиях. Выпуск 3(5): Межвузовский сборник научных статей / Под общ. ред. д-р экон. наук Н.М. Тюкавкина. – Самара: Издательство «Глагол», 2011. С. 3-12.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами СПб.: Питер, 2005.

3. Авсиевич Л.В. «Экономический человек» в контексте модели политического выбора. С. 386-389 // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов: материалы и доклады I международной научно-методической конференции (Самара, 7 апр. 2010 г.) / под общ. ред. Л.Н. Сорочайкина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2010. С.386-390.

4. Закаэнов А.В. Секреты и ключевые факторы успешного выживания предприятий в условиях мирового экономического кризиса // Менеджмент качества.-2009.-№3