

**ПРОБЛЕМА РАЗРАБОТКИ
МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В
КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****THE PROBLEM OF DEVELOPING
MOTIVATION POLICY IN LARGE
ENTERPRISES**

В работе проведено теоретическое исследование вопросов мотивации персонала, определено, что основой опережающего развития предприятия является человек, трудовое поведение которого регулируется мотивационной политикой предприятия. Основой формирования и реализации такой политики может стать предложенная в работе модель системы мотивации персонала предприятия, которая послужит базой для создания высокоэффективного коллектива единомышленников, способных обеспечить успех предприятия на рынке.

Ключевые слова: мотивация, мотивационная политика, персонал, управление персоналом, трудовая деятельность.

The theoretical study of personnel motivation issues is carried out in the work, it is determined that the basis for outstripping development of the enterprise is a person whose labor behavior is regulated by the motivational policy of this enterprise. The basis for the formation and implementation of such a policy can be the proposed model of enterprise's personnel motivation system, which will serve as a basis for creating a highly effective team of like-minded people capable to ensure the success of an enterprise on the market.

Keywords: motivation, motivational policies, personnel, personnel management, work.

Трудовая деятельность человека всегда была и остается основой развития производства. Однако в нынешних условиях особое значение приобретает личное отношение народа к труду, которое может быть откорректировано системой мотивации, существующей на определенном предприятии. В наше время уже не вызывает сомнений положение о том, что ядром конкурентоспособности предприятия и его прогрессивного развития является человек, трудовое поведение которого определяет множество разноплановых факторов. Изучение воздействия этих факторов на трудовое поведение персонала является довольно непростым заданием, т.к. каждый человек имеет множество различных интересов, нужд, предпочтений, взглядов на те или иные проблемы, которые взаимодействуют друг с другом и создают уникальную личность и ее отношение к труду. Осознание внутренних механизмов мотивации трудовой деятельности человека является необходимым критерием построения действенной кадровой политики предприятия, существенной составной частью которой является-

¹ Магистрант АНО ВО «Российский новый университет».

ся система мотивации работников предприятия. Вопрос управления трудовой мотивацией имеет большой удельный вес в процессе управления успешным развитием предприятия, и его решение все еще является достаточно большой проблемой для большинства предприятий. В связи с этим существует потребность в исследованиях по разработке конкретных научно-практических рекомендаций в области построения общей модели системы мотивации персонала предприятия.

Главным элементом успешного существования предприятия на рынке является высокая мотивация его сотрудников к труду. Значительный уровень отдачи работников в процессе труда и высокий уровень приверженности к своему предприятию, заинтересованность в эффективности своей трудовой деятельности в деле внесения своей лепты в достижение стратегических целей предприятия – всё это условия высокой результативности деятельности предприятия в целом.

В работе [1] указано, что «мотивация – это то, что энергетизирует (или активизирует), направляет и поддерживает» необходимое тру-

довое поведение. Такое довольно обобщенное определение не дает представления об элементах мотивации. Другое определение мотивации приведено в исследовании [2], где говорится, что «мотивация – это внутренний процесс осознанного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов». Схожее определение дается в работе [3], где мотивация рассматривается как процесс «побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов». Последние два определения являются синтезом двух подходов к пониманию мотивации – содержательного и процессуального, что позволяет исследовать обе стороны мотивации – внешнюю (факторную) и внутреннюю (процессуальную).

Для того чтобы понять, каким образом проводить мотивационную политику, необходимо выяснить, какие потребности существуют у каждого работника предприятия и какие в связи с этим могут возникнуть интересы. Это даст возможность проводить мотивационные управленческие мероприятия более эффективно и дать работникам те блага, которые способны удовлетворить их потребности. В работе [4] указывается, что «главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится трудиться с высокой отдачей, готов преодолевать препятствия на пути к намеченной цели, если работа и то вознаграждение, которое он получает в результате, позволяют ему удовлетворять значимые для него потребности». Для получения этого вознаграждения человеку необходимо осуществить определенные трудовые действия, которые имеют свою цену в виде физических, материальных и моральных издержек. Кроме того, каждый человек имеет свои индивидуальные ожидания по поводу вознаграждения за результат выполнения трудовых действий. Поэтому для поддержания мотивации работников к труду мотивационная политика предприятия должна постоянно уточняться в области сравнения объема и структуры запланированных вознаграждений с индивидуальными фактическими ожиданиями работников. Однако при одинаковых потребностях у разных людей могут возникать неодинаковые мотивы, что можно пояснить индивидуальными особенностями каждого человека. Также не менее важной является трудовая мотивация, которая связана с содержанием труда, его полезностью, возможностями самореализации работника. Поэтому эффективная мотивация труда

подразумевает постоянное обновление сущности труда, усовершенствование рабочих заданий и поля деятельности.

Политика мотивации кадров также должна определять уровень и необходимость стимулирования. Чем более совершенными являются социально-трудовые отношения, чем более высокой являются организационная культура и качество кадров предприятия, тем меньшей становится потребность в дополнительном стимулировании труда. Внешнее стимулирование позитивными и негативными методами – это только одна сторона мотивации. Более эффективной является мотивация, которая идет от самого человека как желание работать с высокой отдачей и заинтересованностью в результатах своего труда. Именно это состояние человека и есть истинная мотивация [1].

Еще одним аспектом политики мотивации кадров является статусная мотивация, связанная со стремлением человека получить более высокую должность, выполнять более ответственную и престижную работу. Однако нужно учитывать, что важен не только официальный статус: человек стремится к признанию в коллективе, пользоваться авторитетом, стать признанным специалистом в своем деле и неофициальным лидером.

Для реализации мотивационной политики предприятия необходимо разработать модель системы мотивации персонала как развивающуюся комплексно-целевую систему, которая обеспечивает единство интересов предприятия и его персонала. Процесс развития этой системы должен быть непрерывным и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды предприятия.

Модель системы мотивации персонала отображает непосредственно процедуру реализации процесса мотивации персонала на предприятии. Шаблонный подход в области мотивационной политики малоприменим, и поэтому модель должна отображать систему определенных критериев, принципов и правил организации мотивационного процесса, которым смогут управлять менеджеры с учетом изменяющихся условий в направлении, наиболее благоприятном для предприятия при условии гармонизации интересов работников и предприятия.

В основу модели системы мотивации персонала необходимо заложить стратегический план развития предприятия, на основе которого разрабатывается стратегия управления персоналом и мотивационная политика предприятия.

Далее необходимо провести диагностику существующей на предприятии системы мотива-

ции, что предусматривает также определение и анализ основных факторов внутренней и внешней среды предприятия, которые влияют на процесс управления персоналом и, в частности, на мотивированность работников, что позволит выявить возможные препятствия и потенциальные возможности в деле совершенствования проектируемой модели мотивации.

Процесс разработки и внедрения модели системы мотивации требует оптимизации организационной структуры управления предприятием и в первую очередь – службы управления персоналом. В соответствии с современными концепциями управления менеджер по кадрам должен быть частью команды по стратегическому управлению предприятием, что позволит успешно планировать и реализовывать мотивационную политику персонала. В процессе разработки системы мотивации необходимо четко определить технологию ее построения, выбрать методы и инструменты мотивационного влияния на персонал. Однако на каждом предприятии необходимо постоянно изучать и отслеживать изменения потребностей и личных приоритетов работников путем проведения опросов или анкетирования. Кроме того, на основе предложенной модели системы мотивации менеджеру необходимо оценить наличие в достаточном количестве финансовых ресурсов для реализации стратегии мотивации персонала. Финансирование происходит за счет прибыли предприятия, одной из статей использования которой является поддержка мотивации персонала с помощью эффективной и справедливой системы вознаграждений.

Внедрение модели системы мотивации персонала необходимо поручить высококвалифицированным менеджерам, которые смогут не только ее реализовать, но и провести диагностику эффективности функционирования данной модели путем проведения рейтинговой оценки эффективности каждого сотрудника и эффективности всей системы мотивации в целом.

Процесс разработки и внедрения модели мотивации персонала на каждом конкретном

предприятии достаточно сложный и трудоемкий. Обеспечение согласованности функционирования всех составляющих данной модели требует дальнейших научных исследований в направлении разработки и обоснования стратегии мотивационной политики, определения приоритетных направлений в этой области и составления бюджета их финансирования, что позволит сформировать из совокупности хаотично направленных личностей сплоченный коллектив единомышленников с высоким уровнем мотивации к труду.

Таким образом, в процессе исследования рассмотрены теоретические проблемы политики мотивации персонала и предложена модель системы мотивации персонала предприятия, которая позволит решить сложные организационно-технологические и социально-экономические задачи управления мотивацией персонала и создания высокоэффективного коллектива, способного обеспечить опережающие темпы развития предприятия и его успеха на рынке.

Литература

1. Магура М.И. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом, 2007. – 653 с.
2. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
3. Управление персоналом : учебник / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 569 с.
4. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III : учеб.-практич. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова – 2-е изд., испр. – М. : Дело, 2005. – 96 с.
5. Маликова Р.А. Специфика мотивации персонала для разных категорий сотрудников на примере страховой компании / Р.А. Маликова // Science Time. – 2014. – № 1 (1). – С. 79–88.
6. Чепурко Г.В. Мотивация работников на предприятии / Г.В. Чепурко, А.А. Пелипенко // KANT. – 2013. – № 1 (7). – С. 49–52.