**Роль мотивации в управлении персоналом**

Вайтович Вадим Михайлович

г. Минск, Белорусская медицинская академия

последипломного образования

В современных экономических реалиях перед предприятиями различных форм собственности встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевать новым типом социально-экономического поведения, приспосабливая все стороны деятельности к меняющейся ситуации. В этой связи важен вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности организации и одной из главных задач становится поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности [1, c. 286].

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Успехи менеджмента в научной организации труда, во внедрении в производство достижений науки проявили недостатки в теории и практике управления мотивацией работника. Как результат, большинство организаций сегодня находятся в диспропорции между высоким уровнем нормативно-технической оснащенности и недопустимо низким уровнем заинтересованности работника в результативном и качественном труде.

Между мотивацией и конечным результатом деятельности нет жесткой зависимости. Человек, очень мотивированный на выполнение своей работы, порой дает результаты хуже, чем человек, менее мотивированный либо даже слабо мотивированный. Это обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние также квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно не мотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затратившего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета действительных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников.

Решение этой проблемы состоит в сущности мотивационного процесса и раскрывает его зависимость от потребностей, инициирующих его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, чаще всего даже противоречат друг другу или наоборот, усиливают действия отдельных потребностей. Составляющие такого взаимодействия могут существенно меняться во времени, оказывая влияние на направленность и характер действия мотивов. Поэтому, эффективность процесса стимулирования труда может быть только при индивидуальном подходе в побуждении к труду человека .

Руководителям организаций не стоит искать готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя основные положения и результаты исследований, необходимо выработать для себя свою программу по управлению мотивационными процессами в организации. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Важно понимать, что мотивацию нужно поддерживать, потому что она может меняться в зависимости от изменения личности сотрудника, его роста и развития, а также времени работы в организации.

Значительно снижают трудовую мотивацию работников уравнительные тенденции, проявляющиеся как в старых, так и в новых формах. Этому способствуют компенсационные надбавки, натурализованная оплата [2, с. 343]. Вместе с тем, наметился существенный разрыв между оплатой труда руководящего звена и рядовых сотрудников. Появилась необходимость гарантировать выплату заработка, формировать применительно к новым условиям цену рабочей силы, эквивалентно оплачивать повышенные затраты труда, стимулировать рост его качества. Особой проблемой является целесообразность увязки заработка различных категорий работников с рентабельностью производства.

Материальные факторы, не должны оставаться без внимания, но они через некоторое время работы в организации начинают восприниматься сотрудником как нечто само собой разумеющееся, перестают удовлетворять и, что парадоксально, нередко становятся причинами конфликтов. А вот нематериальная мотивация может служить источником постоянного стремления к совершенствованию.

К нематериальной мотивации могут быть отнесены успехи, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность [3, c. 147].

Управление мотивационными процессами — это одновременно и цель, достижение которой позволит более полно раскрыть потенциал каждого сотрудника, и средство для достижения целей и эффективного управления организацией.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Однако для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше всего подойдут их коллективу. Осуществление мотивационного процесса всегда требует больших затрат, но эффект, который он может принести, значительно больше. В отличие от большинства существующих научных взглядов на мотивацию как на объект исследования в сфере труда, необходимо сосредоточить внимание на мотивации как на объекте приложения труда.

Главным ресурсом любой организации являются сотрудники. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы организации необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

По мере социально - экономического развития общества менялось направление мотивационных воздействий от первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, на последующую ориентацию на повышение качества труда и стимулирование творческой активности, инициативы и закрепления работников на предприятии.

Не существует простых и единственно правильных ответов на вопрос, как создать эффективный мотивационный климат в организации. Мотивация - комплексный процесс, который не позволяет выделить универсальный мотиватор. Мотивационные стимулы действуют только в случае систематического применения как внешних, так и внутренних мотиваторов, их взаимосвязи и учета индивидуальных особенностей и потребностей личности.

Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как кадры, необходимо выделить определенные параметры работы, изменяя которые можно воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в конечный продукт. Человек - существо социальное, а значит чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Соотношение различных мотивов образует мотивационную структуру человека. Она достаточно стабильна, хотя и поддается до определенного возраста целенаправленному формированию. Структура индивидуальна, но и здесь есть закономерности, важные в работе кадрового менеджера. Например, замечены значительные различия в мотивационной структуре работников разных статусных уровней. Это означает, что и подход к мотивированию работников разных уровней должен быть различным: специалиста можно мотивировать содержанием работы, исполнителя - ощущением стабильности и безопасности. В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом, а создание условий для более полного выявления его трудового потенциала приобретает ключевое значение для жизнеспособности организации.

Что касается лиц, занятых научной деятельностью, то вопросы мотивации для них играют значительно большую роль, чем для других работников. Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменение в системе ценностей. Так, возникновение новых и более широких возможностей приводит к увеличению роли финансовой составляющей. Это, очевидно, не могло не повлиять на совокупность мотивационных установок ученых, когда на первый план выходят материальные потребности, а профессиональные интересы занимают второстепенные места.

В фирмах Западной Европы все более активно используется американский опыт по разграничению научных и научно-административных функций работников в сфере НИОКР. В связи с этим используются специфические схемы развития карьеры персонала с соответствующими системами окладов.

Искусство управления играет важную роль в эффективности работы организации. Однако не всегда факторы влияющие на производительность труда связаны с удовлетворенностью работой. Иногда люди удовлетворены работой потому, что мало загружены или практически не работают. Таким образом, разработка механизма мотивации сотрудников к труду и повышению профессионализма не должна осуществляться «по шаблону».

Наибольшая производительность труда, при прочих равных условиях, достигается в случае выявления индивидуальных мотивов сотрудников и адаптации механизма их удовлетворения. Причем эффект увеличивается, если сотрудник имеет возможность принять непосредственное участие в разработке соответствующей программы. При ориентации только на заработную плату следует ожидать лишь минимальную отдачу от специалиста. Основная задача мотивационного процесса - это поддержание и поощрение действий работников, соответствующих приоритетам деятельности организации (с учетом интересов работников). В свою очередь, приоритеты организации предопределены стадией, на которой она находится: становление, функционирование, развитие или выход из кризиса. Только в том случае, когда мотивационно-стимулирующие факторы способствуют решению стратегических задач и возможна успешная работа всей организации. Кроме того, мотивационно-кадровая политика компании должна соотноситься с внешней для организации ситуацией (экономической, политической, социокультурной). Изменения во внешней среде должны учитываться и в процессе мотивации и в самом механизме стимулирования.

Рассмотрение приоритетов стратегии организации на разных этапах ее жизни позволяет конкретизировать мотивационные задачи в управлении персоналом, с учетом: с одной стороны, стадий существования организации; а, с другой стороны, типовых мотивационных направленностей работников. Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п. Аналогично (от противного) можно оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими при разработке мотивационной деятельности в организации, как и любой другой системы действий или программы, весьма значительным моментом является установление цели (ориентира, критериев), описания результата, которого нужно достичь. Любые процессы, в том числе и мотивационный процесс, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Важно помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах, поэтому необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников. Система мотивации, в обязательном порядке, должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника

Литература

1. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. Редактор А. А. Радугин. – М.: центр, 2005. – 432 с.

2. Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др.; Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 2001. – 343 с.

3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 320 с.