

ПРОБЛЕМЫ И ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Войтехович Л.Л., Волчкевич Т.Я.

Белорусский государственный университет, г. Минск

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства. Что же представляет собой мотивация, и какие проблемы возникают на пути ее формирования?

Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Мотивация в менеджменте – это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей.

В конце 60-х гг. американский профессор У.Херсберг провел исследования, в результате которых разделил мотивационные факторы на две группы. К *базовым* он отнес те факторы, которые чаще всего вызывают неудовлетворение персонала: оплата, система вознаграждений; компенсационные, социальные выплаты; вопросы, связанные с организацией рабочего и информационного пространства. К *побудительным* мотивам: карьерный рост; личностный профессиональный рост; креативная (творческая) самореализация.

С *точки зрения компании*, система мотивации подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей.

С *экономической точки зрения* правильная система мотивация ведет к сокращению разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов, и, соответственно, направлена на сокращение издержек компании.

Систему мотивации формируют постоянные и переменные элементы оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации.

Для нематериальной мотивации можно выделить следующие составляющие: социальная политика; корпоративная культура; коммуникация; соревнование.

Корпоративная культура – это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

К базовым элементам корпоративной культуры относятся: миссия компании (общая философия и политика), базовые цели (стратегия компании), этический кодекс компании (отношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками), корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа).

В большинстве западных компаний *миссия* корпорации, ее базовые цели для большинства сотрудников являются данностью, неотъемлемой частью работы, которые четко сформулированы и общедоступны. Ведь в процессе формирования базовых целей и направления развития компании сотрудникам становятся очевидными поведение и решения высшего руководства, чего раньше они, может быть, понимали не до конца. Вообще-то в системе мотивации должны найти отражение перспективы развития предприятия, т.к. мотивация подразумевает целенаправленное поведение и определяется им.

Согласно японской теории управления «Хошен-менеджмент» (один из вариантов перевода данного термина звучит как «острие копья»), все усилия, предпринимаемые сотрудниками компании должны быть однонаправлены: миссия компании, стратегия, задачи, решаемые каждым подразделением и каждым сотрудником должны сходиться в одну точку, которая максимально приближена к цели компании и обеспечивает ее поступательное движение.

Мотивация становится критической темой для *менеджмента*, поскольку, стараясь добиться наилучших результатов при наименьших затратах человеческих, и, соответственно, материальных ресурсов, у компаний не остается другого выбора, как «заполучить тело, ум и душу сотрудника». Очевидно, что грамотно спланированная, устойчиво действующая на всех персональных уровнях мотивационная система является одним из основных факторов, гарантирующих эффективную деятельность организации. Постановка системы мотивации – это комплексный процесс, т.к. анализ практики работы компаний не позволяет выделить универсальный мотиватор. В ходе этого процесса, в зависимости от начальной диагностики компании происходит задействование того или иного метода мотивации.

К возможным методам мотивации относятся: 1) *справедливое денежное вознаграждение*; 2) *наделение полномочиями и ответственностью (motivate through empowerment)*. Для правильной реализации данного метода сотрудники должны иметь возможность контролировать ключевые процессы выполнения своих обязанностей в контексте общей прозрачной структуры деятельности; 3) *пробуждение интереса к работе*. Однозначных средств для измерения интереса к работе не существует, так же, как и не существует простого и доступного решения, как сделать работу интересной. Индикаторами могут служить опросы, ротация и текучесть кадров, показатели отсутствия, анализ аттестаций и т.п.; 4) *возможность персонального роста*; 5) *формирование преданности/верности организации (commitment)*; 6) *формирование духа сотрудничества и корпорационной культуры*.

На первый взгляд, изучение особенностей мотивации работника кажется простым и очевидным делом. Создается впечатление, что достаточно руководителю определить доминирующие потребности подчиненного – и он сможет легко определить тот тип рабочих заданий и такие условия, которые смогут наилучшим образом заинтересовать работника в достижении конечных результатов и мотивировать на работу с высокой отдачей. Однако на практике

воздействие на мотивацию персонала является намного более сложной задачей, чем это может показаться. Здесь может возникнуть ряд проблем, мешающих ее решению:

1. Потребностная сфера человека. Потребности и мотивы могут различаться не только от человека к человеку, но и от ситуации к ситуации. При этом со временем не только может меняться сила отдельных потребностей, на смену одним потребностям могут приходить другие.

2. Мотивация работника, его отношение к делу зависит не только от его потребностей, но и от того, как он себя чувствует, какое у него настроение. Так, один и тот же работник один день может превзойти все самые высокие ожидания своего руководителя, а на другой день – работать спустя рукава.

3. Мотивация по-разному выражается в поведении. Один человек с сильной потребностью в безопасности может действовать осторожно и избегать ответственности на работе из-за страха провалиться, другой человек с такой же сильной потребностью в безопасности может использовать любую возможность для повышения уровня своей ответственности из-за страха потерять работу, опасаясь, что его могут оценить как плохого или ненужного работника;

4. Разные люди по-разному реагируют на препятствия на пути удовлетворения одной и той же потребности. Один работник, встретив препятствие, расстроится (или обрадуется) и прекратит работу, а другой – удвоит свои усилия.

5. Многие руководители не готовы к тому, что именно на них лежит ответственность за обеспечение высокой мотивации у своих подчиненных. Так, руководитель может раздражаться на тех подчиненных, которые проявляют низкое рвение в работе, отсутствие заинтересованности в конечных результатах собственного труда и работы всего подразделения, при этом ничего не делая, чтобы изменить эту ситуацию. Руководителям, желающим воздействовать на трудовую мотивацию своих подчиненных, недостаточно оценить и понять их доминирующие потребности, необходимо создать такие условия, которые будут повышать уровень трудовой мотивации работников и степень их заинтересованности в достижении высоких рабочих результатов.

В заключении необходимо отметить, что мотивационные стимулы действуют только в случае систематического применения как внешних, так и внутренних мотиваторов, их взаимосвязи и учета индивидуальных особенностей и потребностей персонала.