

прогрессивность технологических процессов и оборудования; научный уровень системы управления; обоснованность миссии системы.

В настоящих условиях формирование конкурентоспособности предприятия тесно связано с его действиями по внедрению инновационных технологий. Некоторые экономисты отмечают, что наиболее важным влиянием инноваций на конкурентоспособность является повышение длительности удержания конкурентных преимуществ. Получить доступ к инновациям в рыночной экономике можно путем приобретения их на рынке. Однако такой путь обрекает на так называемое догоняющее развитие, так как в коммерческий оборот, как правило, поступают не самые передовые новинки. Покупатель новой технологии получает ряд преимуществ: не тратит средства на разработку открытия, избегает риска внедрения НИОКР, сокращает время на внедрение изобретения в производство. Наибольшие преимущества получают предприятия, которые выбирают путь финансирования собственных внутрифирменных разработок либо устанавливая контроль над разработками за пределами фирмы (договоры с НИИ, университетами, финансирование «венчурных фирм» и др.). Однако формирование конкурентного преимущества сегодня, во многих компаниях происходит в условиях внутренней или внешней нестабильности. В условиях быстрого реагирования на кризисную ситуацию возможности формирования долгосрочных стратегических альтернатив отсутствуют, поэтому необходимо учитывать стратегические и тактические факторы, позволяющие повысить конкурентоспособность предприятия в конкурентной среде.

Литература

1. **Кутузова, Т. Ю.** Конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / Т. Ю. Кутузова. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/.htm>. – Дата доступа: 9.03.2017.

2. **Статистические данные** Национального статистического комитета Республики Беларусь. Выполнение важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belstat.gou.by/>. – Дата доступа: 02.03.2017.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Вайтович Вадим Михайлович

Белорусская медицинская академия последипломного образования, Минск
vadim.vml@mail.ru

Формирование комплексной системы мотивации персонала в современных экономических условиях остается одним из основных звеньев в системе управления любой организации. От степени мотивации сотрудников зависит их направленность на цели организации, а также желание достигать и обеспечивать необходимый результат. Все это, в свою очередь, является основой для эффективной работы организации в целом.

Мотивационная система организации (система вознаграждений) включает в себя все, что работник может оценить и пожелать, а работодатель имеет возмож-

ность и хочет предложить работнику за его вклад в успешное осуществление основной деятельности компании. Однако эта система, как правило, направленная на увеличение продуктивности работы персонала, может приводить также и к отрицательному воздействию, снижая эффективность деятельности сотрудников. Уменьшение результативности, прежде всего, может проявиться в сокращении инициативности и ответственности, в понимании сотрудниками присутствия на рабочем месте как скучного и бесполезного проведения времени. Все указанные признаки говорят о наличии фактора демотивации персонала [2, с. 192].

Сегодня идут активные поиски новых форм управления целенаправленной деятельностью человека. Опыт развитых стран говорит о том, что методы организации и управления превратились в один из главных объектов конкурентной борьбы, ведь именно они позволяют оптимальным образом мобилизовать технический и производственный потенциал, а также наметить пути его развития.

Факторы, обуславливающие особое внимание к проблеме мотивации труда, можно условно разделить на две группы:

- экономические (спад производительности труда, низкие производственные показатели, выпуск некачественной продукции);
- социологические (неудовлетворение материальных и духовных потребностей персонала, проблемы в демографии и экологии, плохие условия труда и быта).

Мотивирование сотрудников эффективно только тогда, когда представляет собой систему, четко продуманное соотношение компонентов мотивации и стимулов с ясно обозначенными целями, которых предполагается достичь.

К типичным трудностям в разработке и реализации системы мотивации персонала относятся:

- недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения ее эффективности;
- отсутствие учета интересов сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- отсутствие поддержки мотивирующих факторов.

Необходимо отметить, что демотивация не однозначна с точки зрения момента возникновения и причин, ее порождающих. Так, основа демотивации может быть заложена в период адаптации нового сотрудника к новому месту работы, но наряду с этим признаки демотивационного поведения могут возникнуть и по прошествии достаточно длительного времени работы в организации.

Отдельные авторы выделяют две основные причины демотивации: материальная неудовлетворенность и психологический дискомфорт. При этом предпосылками снижения мотивации могут стать следующие факторы:

- нарушение негласных договоренностей между сотрудником и руководством (обещание выплатить премию за успешную работу и т. д.);
- отсутствие применения каких-либо профессиональных навыков сотрудника, которые им самим высоко оценены;
- игнорирование идей и инициативы работника;

- отсутствие у сотрудника чувства причастности к компании;
- дефицит чувства достижения поставленных целей, а также видимых результатов, личного и профессионального роста;
- недостаточность признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- отсутствие изменений в статусе сотрудника.

При этом выделяют следующие основные просчеты, совершаемые руководителями в период адаптации сотрудников, которые в дальнейшем способствуют появлению демотивации:

- чрезмерное вмешательство в работу сотрудника;
- недостаточная психологическая поддержка;
- дефицит внимания со стороны руководителя к вопросам подчиненного;
- отсутствие промежуточных результатов оценки эффективности труда сотрудника;
- некорректность системы оценки работника;
- неэффективное решение служебных проблем работника.

При наличии перечисленных выше факторов персонал организации не стремится к проявлению инициативы и достижению высоких результатов.

Одновременно с этим большинство руководителей сходятся во мнении, что признаками мотивирующей организации труда являются следующие элементы [1, с. 255]:

1. Любые действия, решения руководства и персонала должны быть рациональными и продуманными.

2. Многие сотрудники хотят продемонстрировать свои способности и доказать свою значимость в работе. Поэтому они не приемлют игнорирования своего профессионального мнения руководством в тех вопросах, в которых данные работники достаточно компетентны.

3. Отдельные работники стремятся выразить себя в новых сферах деятельности, выполняя задания и поручения руководства, несмотря на отсутствие продолжительного опыта данной работы. Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, можно практиковать смену видов деятельности.

4. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Таким образом, сотрудник получает возможность реализовать свои предложения, инициативу при условии, что руководство выразит свою заинтересованность.

5. Если сотрудник ощущает значимость своей работы для устойчивого функционирования организации, то зачастую это позволяет повысить его самооценку, уверенность в собственных силах.

6. Большинство людей стремится быть успешными путем выполнения поставленных целей в работе. При этом выработанные цели должны поддаваться измерению по уровню и срокам выполнения.

7. Достижение успеха без признания приводит к разочарованию, поэтому любой хорошо работающий сотрудник с полным правом должен рассчитывать на признание и поощрение, как материальное, так и моральное.

8. Оперативность и форма получения информации позволяют персоналу оценить свою реальную значимость в глазах непосредственного руководителя и управляющих вообще. Если доступ к информации затруднен, если получение информации происходит с задержкой, то сотрудники чувствуют к себе недоверие, недооценку способностей.

9. В большинстве случаев работники негативно относятся к изменениям в их работе и на рабочих местах, которые приняты без учета их мнения и опыта, даже если эти преобразования вполне позитивны.

10. Необходимо объективное и оперативное предоставление работнику информации о качестве работы, которую он осуществляет. Данная информация позволит работнику регулярно анализировать и вносить определенные коррективы в свои действия.

11. Для большинства сотрудников контроль со стороны неприятен. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля. Непосредственно видимые результаты действия повышают интерес к работе.

12. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят только к тому, что их еще больше загружают. Особенно, если это никак не компенсируется в материальном отношении. Все это значительно снижает стремление к проявлению инициативы.

Следует отметить, что для комплексного построения мотивационной системы в организации, руководству необходимо иметь представление о существующих в теории и практике управления методах улучшения мотивации, повышении результативности персонала.

Разработка и реализация эффективных мотивационных систем среди управленцев будет способствовать внедрению новых принципов управления кадровым потенциалом, которые успешно применяются в ряде зарубежных стран (США, Японии, Германии). Перечислим некоторые из них:

- глубокие убеждения всех работников предприятия в совместных этических ценностях;

- политика полной занятости (пожизненный найм);

- личные стимулы к трудовой деятельности;

- участие работников в принятии решений на всех уровнях управления;

- создание и поддержание корпоративной культуры;

- максимальное делегирование полномочий.

Таким образом, объективное и всестороннее изучение такого феномена, как мотивация, является важнейшим в сфере развития производственных отношений, а следовательно, и в качестве жизни каждого конкретного человека. Причем всегда важно помнить, что мотивация персонала эффективна только в том случае, если представляет собой четко выраженную систему взаимосвязи стимулов к труду и социально-экономических целей предприятия.

Литература

1. **Киперман, Г. Я.** Критерии мотивирующей организации труда / Г. Я. Киперман, Б. С. Сурганов. – Москва : Экономика, 2013. – 255 с.

2. **Крум, Э. В.** Причины демотивации персонала : учеб. пособие / Э. В. Крум. – Минск : ТетраСистемс, 2011. – 192 с.