

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В ОРГАНИЗАЦИИ

Л.П. Ермалович, кандидат экономических наук, доцент
(*ГИУСТ БГУ, г. Минск*)

Существующие теории мотивации, как показывает практика, не помогают в решении реальных проблем мотивации, возникающих у руководителей. Многие современные руководители, осознав значимость трудовой мотивации сотрудников, приглашают консультантов для разработки мотивационного механизма, который позволит обеспечить успех. Мотивационный механизм организации – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики [1, с. 166]. В основе мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации и закономерностях поведения людей в организации.

Определение мотивации сотрудников необходимо начинать на стадии отбора персонала с выявления основных мотиваторов конкретного кандидата. Мотивация претендента часто не совпадает с интересами организации. При проведении собеседования через постановку вопросов можно оценить мотивацию кандидата и получить карту мотиваторов, анализ которой позволит понять, насколько человек подходит организации и как правильно оказать влияние на него.

Система мотивации каждого человека основана на нескольких мотиваторах. Мотиватор – это тот фактор, который повышает эффективность работы человека, способствует росту удовлетворенности от работы за счет того, что организация рабочей деятельности соответствует его внутренним потребностям или мотивам, которые в настоящий момент не удовлетворены или требуют удовлетворения. Составление мотивационных карт сотрудника поможет своевременно отслеживать изменение факторов, влияющих на производительность сотрудника. Карта мотиваторов – это набор факторов, определенное их сочетание. Как правило, это пять-шесть факторов, ранжированных в порядке приоритетности для человека.

Выяснение наиболее эффективной комбинации мотиваторов и составление мотивационной карты – задача менеджера по персоналу. В дальнейшем необходима постоянная диагностика и корректировка мотивационной карты, например, посредством мотивационных интервью в процессе работы. Это уже задача и непосредственного руководителя. Это может быть дополнительный лист в лич-

ном деле каждого сотрудника, в котором менеджер по персоналу будет фиксировать все изменения мотивационной сферы работника.

Прежде чем приступить к формированию мотивационного механизма, необходимо провести диагностику существующей мотивации и оценку удовлетворенности работников основными показателями, а также исследовать внутренние мотивы каждого сотрудника или хотя бы ключевых сотрудников, если организация большая, все это соизмерить и соотнести, чтобы сделать правильные выводы. Диагностика включает в себя тестирование сотрудников, опросы, заполнение анкет, наблюдение, интервью. Затем происходит анализ полученных результатов и только после этого можно приступить к формированию мотивационного механизма.

При формировании мотивационного механизма необходимо проанализировать воздействие на персонал внешней и внутренней среды организации. Такой анализ позволит лучше понять цели организации, мотивацию работников, спрогнозировать возможные последствия принимаемых решений. В процессе мотивации используются все классические методы управления (административные, экономические, социально-экономические, социально-психологические). Какому из них отдать предпочтение – и есть та задача, которую призван решить формируемый мотивационный механизм. Руководитель должен умело использовать все доступные методы воздействия на персонал, т. к. не существует наилучшего способа мотивации. Человек будет работать в организации до тех пор, пока ему это «выгодно», не обязательно речь идет о материальной выгоде. Удовлетворенность работников своей работой может самым непосредственным образом влиять на конкурентоспособность и выживание организации.

На государственных предприятиях, стесненных в финансовых средствах, могут шире использоваться административные и социально-психологические методы. На негосударственных предприятиях следует основной упор делать на экономические, социально-экономические, а также социально-психологические методы. Практика накопила огромный арсенал применяемых методов и подходов к мотивации, которые описаны в трудах ученых и практиков [2; 3; 4].

Воздействуя на внутреннюю мотивацию, можно мотивировать человека к работе более успешно, чем использовать внешние стимулы и манипуляции. Предлагая внешние стимулы, не интересные сотрудникам, менеджер приводит организацию в тупиковую ситуацию.

Мотивация персонала не единственный путь к повышению эффективности функционирования предприятия, но это необходимое условие ее достижения для любой организации. Овладение современными моделями мотивации позволяет значительно расширить возможности менеджера в привлечении современного работника к достижению целей, стоящих перед организацией. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей, обеспечивающим превращение неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу.

Литература

1. *Шапиро, С.А.* Мотивация / С.А. Шапиро. – М., 2008. – 224 с.
2. *Брасс, А.А.* Мотивация: ласковый кнут и жесткий пряник / А.А. Брасс. – Минск, 2007. – 120 с.
3. *Пелл, А.* Как управлять людьми / А. Пелл. – М.: АСТ: Астрель, 2008. – 283 с.
4. *Кутас, А.* Система мотивации: от сложного к простому / А. Кутас // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – С. 30