

ФОРМИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

д.т.н., профессор Мельникова Е.П., магистр Боднар Т.В.

Автомобильно – дорожный институт государственное высшее учебное
заведение «Донецкий национальный технический университет»
г. Горловка, Украина

В статье рассмотрены вопросы мотивации персонала. Выполнен теоретический обзор существующих мотивационных механизмов, рассмотрена его структура. Рассмотрен процесс формирования мотивационного механизма управления персоналом. Сформулированы основные требования к мотивационному механизму. Предложен новый подход к поощрению работников.

The questions of motivation of personnel are considered in the article. The theoretical review of existent motivational mechanisms is executed, his structure is considered. The process of forming of motivational mechanism of management a personnel is considered . The basic requirements are formulated to the motivational mechanism. The new going is offered near encouragement of workers.

Мотивация персонала на протяжении многих лет остается одним из самых важных вопросов эффективного управления персоналом. Каждый руководитель стремится к тому, чтобы персонал работал более эффективно, качественно и результативно. Путь к эффективному управлению организацией лежит через понимание мотивации труда работников. Разработать эффективный механизм мотивации персонала можно, лишь зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и каким способом, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Вопросы мотивации персонала исследовались в различных аспектах и изучались многими зарубежными и отечественными учеными в области экономики, предпринимательства и управления персоналом. Вопросы мотивации труда работников в своих работах отразили такие зарубежные авторы как Врум В., Зиглер Д., Линдсей Г., Маслоу А., Портер М., Яккока Л. и другие [1,2]. Кроме того, в современное время данные вопросы рассматриваются в работах отечественных ученых, таких как Богиня Д.П., Диесперов В. С., Купалова Г.И. и других, которые отмечают, что снижение уровня производительности труда в стране связано именно с отсутствием действенных мотивационных механизмов [3,4]. Поэтому изучение данного вопроса в современных условиях хозяйствования, безусловно, является актуальным.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Выполнить обзор существующих мотивационных механизмов.
2. Определить процессы формирования мотивационного механизма управления персоналом.

3. Разработать теоретические положения по совершенствованию мотивационного механизма управления персоналом.

Для решения поставленных задач был выполнен теоретический обзор мотивационных механизмов.

Под термином «мотивационный механизм» понимается совокупность мотивов, используемых при управлении организацией для достижения стратегических целей предприятия, на которые направлена та или иная совокупность мотивов.

Структура мотивационного механизма состоит из четырёх основных составляющих элементов, которые представлены на рисунке 1 [5].

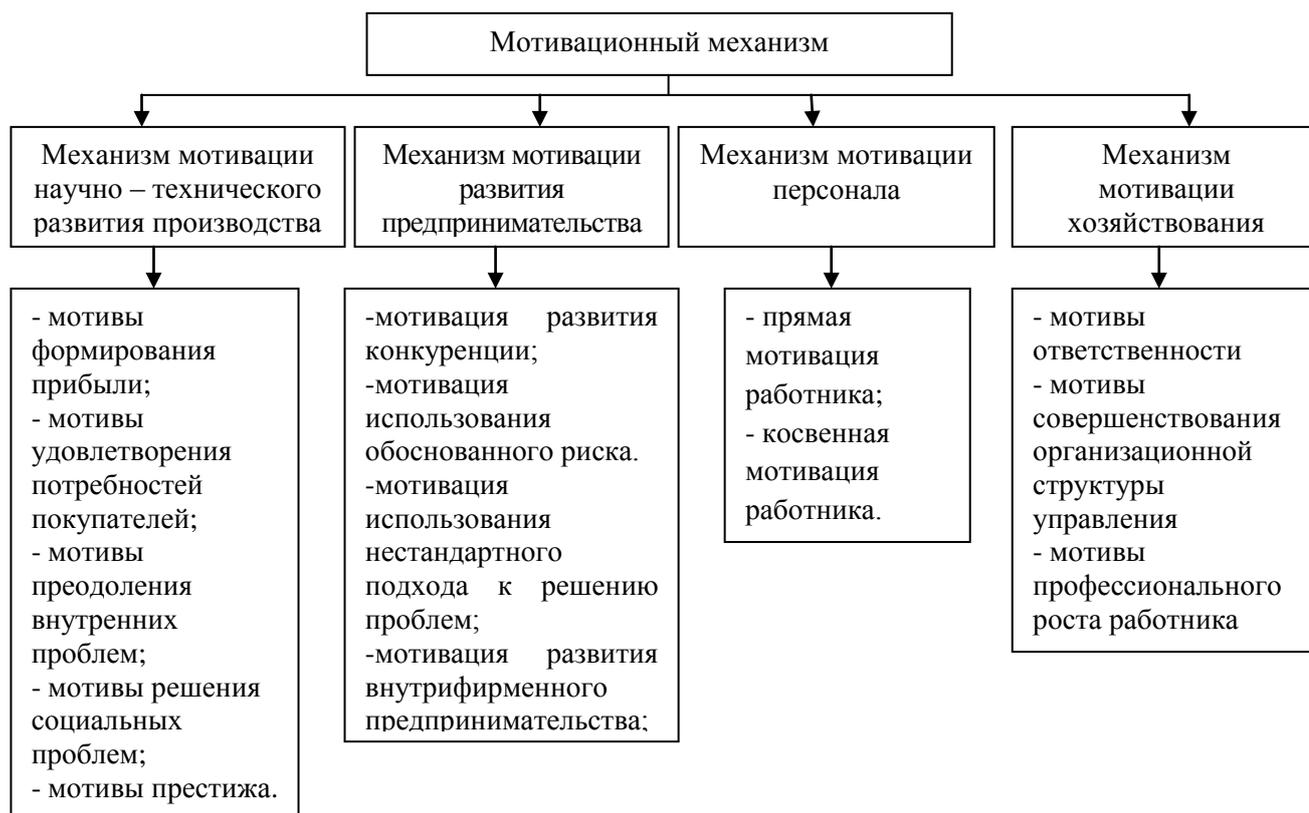


Рисунок 1 – Структура мотивационного механизма

Для всестороннего исследования мотивационного механизма целесообразно рассмотрение его отдельных элементов и определение в нем существенных признаков, лежащих в основе типологии механизмов. Разбиение системы объектов по определенным признакам и их группировка с помощью обобщенной модели позволяет выделить некоторые типы мотивационных механизмов. Каждый из этих типов воплощает в себе некоторую совокупность определенных видов мотивационных механизмов. Выделяют следующие типы мотивационных механизмов: традиционный, нормативный и ценностный, которые формировались в разные времена.

В основе традиционного мотивационного механизма положен такой метод социально-экономической коммуникации индивидов, который воспроизводит отношения личной зависимости, сложившимся на протяжении нескольких

поколений и отражают примитивное половозрастное, а в дальнейшем и первоначальное разделение труда. Передача трудовой информации осуществлялась с помощью традиций, как одного из инструментов коммуникации.

Ф. Энгельс, рассматривая первобытнообщинную организацию, подчеркивает, что пользование общественными угодьями, а также средства обработки разделенной земли регулировались у германских народов «древним обычаем и постановлениями всей общины», и заинтересованные лица "все вопросы решали сами ... и в большинстве случаев вековой обычай уже все урегулировал» [6]. Управление мотивационным механизмом трудовой деятельности, основанное на традициях и привычках, предполагает отсутствие субъекта управления (т.е. осуществляется саморегуляция), так формы трудового поведения передаются через представления, которые сохраняют преемственность с прошлым. Все это обусловило определенную, хотя и ограниченную возможность естественного регулирования трудовой деятельности. Общество, которое опирается на такой механизм, характеризуется как структура, которая внутренне координируется и естественно регламентируется. Согласование по поводу выбора сферы и вида трудовой деятельности устанавливается без принуждения извне, на основе модели поведения, которая является опытом прошлых поколений.

Примером традиционного мотивационного механизма может быть экономика аграрного типа, основные признаки которой обусловлены возможностями овладения природными условиями, определяющих границу развития человека, уровнем общественного разделения труда, характером экономических связей и социально-культурных контактов. Более высокие потребности были еще не развиты, проблемы социального статуса, участия в группе, а тем более самовыражения работников не стали насущными. Отношение к трудовой деятельности как средства самоутверждения не было. Все сводилось главным образом к ее результату, к жизненно необходимым средствам существования.

Основой нормативного механизма мотивации является система, которая создает условия для субъектов трудовой активности и обеспечивает в процессе его использования сохранение структуры и организации их взаимодействия. Регулирование мотивации в нормативном механизме происходит путем ограничения базовой мотивации трудовой деятельности правилами и нормами, действующими на уровне государства или организации. Мотивационный нормативный механизм, характерный для всех форм рыночной экономики, всегда является внешней, для отдельных субъектов, принудительной силой, но без ее наличия невозможно нормальное, согласованное функционирование субъектов трудовой деятельности, которые пытаются добиться реализации собственных интересов. Иными словами, нормативный механизм, воплощая и отражая общественную организацию экономической системы, обеспечивает ее устойчивость и защищенность от непредвиденных возмущений со стороны внешней среды.

Ценностному мотивационному механизму присущ высокий уровень мотивации - самомотивация. Этот уровень мотивации является наивысшим и

наиболее совершенным. Для человека в пределах ценностного мотивационного механизма главной целью является не производство благ для удовлетворения материальных потребностей, а максимальная реализация своих способностей, которая возможна только в труде. Итак, человек, который осознает, что трудовая деятельность является главной ценностью, работает наиболее эффективно и с полной самоотдачей, поэтому расходов, связанных с обеспечением контроля за регулированием трудовой деятельности, нет.

Далее рассмотрим процесс формирования мотивационного механизма управления персоналом. Механизм мотивации персонала представляет собой совокупность специфических инструментов экономического, социального, организационного, психологического характера, которые предопределяются особенностями труда [7].

Принципами формирования мотивационного механизма считаются:

- увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;
- простота, понятность, справедливость;
- наличие необходимых условий реализации;
- возможность корректировки;
- направленность как на поддержку создания нового, так и на его принятие;
- рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности.

Возникает вопрос формирования такого мотивационного механизма, который бы учитывал как материальную мотивацию, так и выявление, и реализацию нематериальных интересов персонала. Сформулируем основные требования к мотивационному механизму, сформировавшиеся на сегодняшний день:

- мотивационный механизм должен основываться на мотивационных факторах, присущих каждой категории персонала и обеспечивать максимальное совпадение основных доминант экономического поведения и разработанных организацией мотиваций;

- должен представлять из себя сочетание материальной и нематериальной составляющей;

- должна прослеживаться четкая зависимость вознаграждения от результатов работы, а также справедливость и прозрачность системы оплаты для работника;

- заработная плата, формирующаяся в рамках материальной составляющей должна быть конкурентоспособной на рынке труда;

- мотивационный механизм как система должен быть направлен и стимулировать работника на развитие инновационной деятельности, непрерывность процесса получения знаний, повышение квалификации, карьерный рост;

- нематериальная составляющая мотивационного механизма должна включать социальную мотивацию.

Для решения поставленных задач также необходимо рассмотреть теоретические аспекты совершенствования мотивационного механизма управления персоналом.

Мотивационный механизм управления персоналом базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и

работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Он должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы.

Формирование успешного мотивационного механизма, учитывающего законы и требования рынка, на предприятии невозможно без эффективной системы управления оплатой труда, которая обеспечивала бы активизацию трудовой деятельности работников. Эта система должна стимулировать производственную работу каждого подразделения и конкретного работника и включать следующие элементы:

- оплата по тарифным ставкам и окладам;
- рыночная компонента, включающая коэффициент к базовым тарифным ставкам и окладам с учетом творчества и инициативы работника;
- премии;
- надбавки, доплаты, компенсации;
- бонусы;
- дивиденды и др.

В настоящее время на предприятиях возникла необходимость совершенствования мотивационного механизма, способствующего более эффективной работе на рынке потребителя. А это предусматривает внедрение нового подхода к поощрению работников: наряду с материальным вознаграждением на предприятии должно возрасти значение морального стимулирования, это могут быть следующее:

- признания заслуг (благодарности, награждение почетными грамотами, подарками, почетными званиями к профессиональным праздникам и т.д.);
- трудовое соперничество (присвоение призовых мест коллективам-победителям и отдельным работникам за высокие показатели в труде);
- различные мероприятия, непосредственно не касающиеся производства (внутрикорпоративные праздники, поездки на экскурсии и т.п.);
- способы личного общения руководителей предприятия и структурных подразделений со своими подчиненными;
- вознаграждения, связанные с изменением статуса работника (обучение за счет предприятия, приглашение работника в качестве лектора, предложение участвовать в интересных конструкторских и финансовых проектах);
- система социальной защиты работников предприятия.

Рассматривая данный вопрос, можно сказать, что мотивационный механизм управления персоналом должен быть гибким, адекватно изменяющимся с учетом влияния факторов внешней среды и открытым для постоянного совершенствования.

Вывод. В процессе работы был проведён обзор существующих мотивационных механизмов, детально рассмотрен мотивационный механизм управления персоналом, в частности процессы его формирования и совершенствования. В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность персонала в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Литература

1. Маслоу А. Г. Мотивация и личность.— СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.
2. Якокка Ли Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. — 3-тє вид. — К. : Знання-Прес, 2002. —387 с.
4. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб./ Купалова Г.І. - К.: Знання, 2008. - 639 с.
5. Богатко, А.Н. Модели управления персоналом [Текст]: учеб.-метод. пособие / А.Н.Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2011.- 240 с.
6. Маркс, К. Соч. В 30 т. Т. 21 / К. Маркс, Ф. Энгельс: [пер. с нем.]. – 2-е изд. – М. : Изд-во полит. лит., 1960. – 696 с.
7. Наврузов, Ю., Черепухина, Н. Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры. Книга 1 / Ю.Наврузов, Н.Черепухина // – К.: Издательство Алексея Капусты, 2002.- 215 с.