

УДК 331.103

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Ю.А. Оленичева, Е.М. Выродова**

Донецкий национальный технический университет

*В статье рассматриваются особенности формирования системы мотивации персонала в современных условиях на предприятии, преимущества гибкой системы мотивации, система создания мотивационно-стимулирующих условий труда*

Управление персоналом включает в себя много составляющих: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимают определение способов повышения производительности труда, творческой инициативы, а также стимулирования и мотивации работников. Понятие мотивации трактуется как одна из функций управления. Под ним понимается процесс сознательного и целесообразного воздействия на трудовое поведение людей.

Мотивация - это совокупность факторов, обуславливающих поведение людей. Мотивирование труда - это вид управленческой деятельности, который обеспечивает процесс побуждения человека к деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации [1, с.354]. Чаще всего к элементам мотивации относят: содержание и условия труда, отношения между работниками, средства административного принуждения (запрета, распоряжения), поощрения (стимулы материальные и нематериальные), средства убеждения (переговоры, консультации), и т.п. [2, с.8-9].

Гибкая система мотивации управленческого персонала предприятия должна соответствовать следующим принципам: гибкости, системности, соответствия, структурированности, открытости [3, с. 18].

Мотивацию как процесс воздействия на поведение работников, теоретически можно разделить на 6 стадий. Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Возникновение потребности создает проблемы для человека, он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить. Третья стадия - определение целей (направления) - человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. Четвертая стадия - осуществление

действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые должны дать ему возможность получить что-то, чтобы устранить потребность. Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию. Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [4, с.27 ].

Стимулирование труда - один из общих способов социального управления, влияния на поведение, деятельность индивидов, социальных групп, трудовых коллективов. Стимулирование и социальный контроль включают в себя внешние побуждения и элементы трудовой ситуации. К ним относятся условия, непосредственно определяющие заработную плату, организацию и содержание труда, и т.п. Под стимулированием труда обычно понимают влияние на трудовое поведение работника через создание личностных значимых условий (трудовой ситуации), побуждающих его действовать определенным образом. Тем самым создаются, с одной стороны, благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, с другой стороны, обеспечивается трудовое поведение, необходимое для успешного функционирования предприятия, то есть происходит своеобразный обмен деятельностью.

Четко разработанный процесс стимулирования позволяет трудовым коллективам длительный период времени эффективно функционировать без вмешательства субъекта управления. Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Сама по себе потребность не может побудить работника к каким определенным действиям. Только тогда, когда потребность встречается с предметом, способным ее удовлетворить, она может направлять и регулировать деятельность социальной системы, управлять ее поведением. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ДОНБАССА

Таким образом, мотивация - это совокупность факторов, которые побуждают людей вести себя определенным образом. Стимулирование труда - один из общих способов социального управления, влияния на поведение, деятельность индивидов, социальных групп, трудовых коллективов. Важно также подчеркнуть, что для работника необходима определенная свобода выбора той или иной стратегии и тактики действий в сфере труда. Степень такой воли расширяется при переходе от командно-административной системы управления народным хозяйством к рыночной.

Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда приведена в Табл. 1.

Таблица 1

Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник [собственник рабочей силы]	Работодатель [собственник денежных средств и средств производства]	заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель [хозяин дела]	профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега [работник вспомогательной службы и т.п.]	самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ]	заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т.д.	Технолог	готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, которые реализуют следующие функции: организационную (планирование источников комплектования кадрами; информированность населения о наборе кадров и сроки набора; объемы средств, выделенных на подготовку кадров; социально-экономическую (комплекс условий и факторов, которые определяют использование и закрепление персонала); воспроизводственную (сохранение учебно-материальной базы и развитие персонала).

Сложные системы управления всегда делятся на две основные подсистемы: управляющую (руководство) и управляемую (исполнители), каждую из которых можно, в свою очередь, рассматривать как самостоятельные системы с присущими им подсистемами. Таким образом, сложные системы имеют многоуровневую иерархическую структуру, в каждом звене (подсистеме) которой есть свои локальные направления прямых и обратных связей, образующих внутренние контуры саморегулирования. Успех любого бизнеса определяется профессиональной компетенцией людей, которые делают этот бизнес на всех уровнях - и на руководящем и на исполнительском. Поэтому для менеджера по персоналу всегда актуален вопрос, как разработать систему оценки персонала: от подбора методов оценки к анализу полученных результатов. Система оценки персонала предприятия необходима для регулярного получения информации об уровне компетентности работников и возможности их справедливой мотивации.

### **Выводы**

Таким образом, если не создана единая система оценки персонала, то средства управления персоналом будут существовать изолированно друг от друга, иногда дублируя, а чаще вопреки друг другу. Сейчас на всех участках работы с персоналом крупных предприятий используются сведения, полученные в процессе оценки. Кроме этого, результаты систематического оценивания могут служить информационной базой при проведении ежегодной аттестации персонала, при распределении премий, для замещения должностей кадрового резерва.

### **Библиографический список**

1. Гриффин Р Основы менеджмента: учебник / Р Гриффин, В Яцура; наук ред В Яцура, Д Олесневич - Л: Бак, 2001 - 624 с.

2. Пивоварник Я. Сотрудничество как составляющая системы мотивации на предприятии / Я. Пивоварник // Украина: аспекты труда. - 2005. - № 2. - С. 10-13.
3. Вовканич С. Социально-психологические аспекты мотивации занятости / С. Вовканич, Х. Копыстянская, А. Рындзак // Вестник НАН Украины -2002. -№2.-С. 41-47.
4. Колот А.М. Мотивация персонала: учебник / А.М. Колот. - М .: Финансы, 2002. - 337с.