



# Пути совершенствования мотивационного механизма организации

*В.А. Климова*

В настоящее время работник организации рассматривается как важный фактор развития любого бизнеса. Именно человек, с его профессиональными навыками и эффективностью их реализации в производстве, когнитивными способностями, моделью поведения в организации формирует ее конкурентную позицию в рыночной среде. Несмотря на то, что безработица в России достаточно высока, предприятия столкнулись с проблемой дефицита кадров. Своеобразный «кадровый голод» представляет собой серьезную преграду в развитии любого предприятия. Труд на промышленном предприятии теряет свою привлекательность.

Так, в результате проведенного анализа кадровой ситуации в промышленности Алтайского края выявлено:

☑ низкий уровень оплаты труда в промышленности, особенно, в обрабатывающих производствах;

☑ несоответствие между спросом и предложением рабочей силы, профессиональным составом ищущих работу, уровнем их квалификации и структурой,

☑ на предприятиях наблюдается сокращение численности квалифицированных работников, старение персонала, высокая текучесть, особенно по рабочим основным профессиям,

☑ снижение престижности трудовой деятельности на предприятиях промышленности.

Одной из причин такой ситуации является полностью разрушенный механизм управления мотивациями, существовавший в советской экономике, отсутствие методологических и методических подходов к формированию мотивов, направленных на стимулирование персо-

нала организаций к высокопроизводительному труду в рыночных условиях.

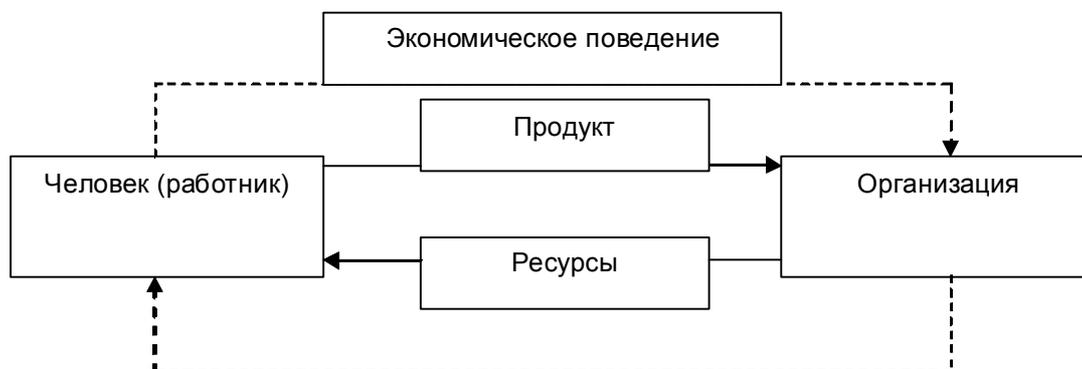
Система отношений человек-организация представляет из себя совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих порядок взаимодействия человека (работника организации) и организации. В процессе деятельности организация предоставляет работнику определенные ресурсы (материальные, денежные и др.) с целью получить продукт, который в последствие принесит организации прибыль и способствует достижению организационных целей. Являясь частью организации, человек функционирует в условиях сформированных организацией сред: организационно-экономической, социокультурной, институциональной и других, что оказывает существенное влияние на экономическое поведение человека.

Экономическое поведение – один из сложных социально-экономических феноменов, имеющий богатое внутренне содержание, чем и объясняется отсутствие общепризнанного определения данной категории. Причина этого в основном состоит в том, что это явление изучается различными науками: экономикой, социологией, психологией.

Для каждой общественной науки характерно свое представление о человеке, о логике его поведения, фиксирующее те его свойства, которые составляют главный интерес для данной отрасли знания, и абстрагирующей от остальных его признаков. Для разработки эффективных инструментов менеджмента необходим научный подход к описанию и предсказанию поведения индивида, основанный на синтезе общественных наук, требующий определенного обобщения и типизации.



Система отношений человек-организация



С появлением в отечественной науке новых взглядов на теорию управления и организации (Мильнер, Клейнер), меняется представление о теории мотивации, о мотивационных факторах. Появление таких областей экономической науки, как наноэкономика, позволяет взглянуть на мотивацию с точки зрения особенностей каждого отдельного индивида и основных доминант его экономического поведения. [3]

Своеобразие категории «экономическое поведение» определяется тем, что само экономическое поведение – это, с одной стороны, сложнейшая система приспособления личности к разнообразным условиям ее реализации в экономической и социокультурной среде; с другой стороны, это активная форма преобразования социальных отношений в соответствии с объективными возможностями, которые она самостоятельно проектирует и открывает для себя в соответствии в уровнем своей экономической культуры. [5]

Среди них можно выделить два типа факторов – объективные (внешние), источником которых выступает экономическая и социокультурная среда, и субъективные (внутренние). Экономическое поведение является функцией тех и других факторов, отражением того, как субъект воспринимает действительность, определяет свое место в системе общественного производства, в конкретной социальной среде, что он считает наиболее важным, актуальным и значимым в плане воплощения сво-

их социальных и профессиональных достижений. Отражая материальные, организационные, экономические и нормативно – аксиологические компоненты внешней среды в своем сознании и поведении, субъект деятельности не зеркально копирует эти составляющие, а соотносит их со своими интересами, функциональными способностями и возможностями.

Таким образом, каждый субъект мотивирует свое поведение, пропуская факторы внешней среды через призму своего сознания и интересов. В конечном итоге только через призму своей мотивации он включается в определенный контекст социальной действительности. Иными словами, мотивация выступает в качестве пограничного проявления структуры личности, находящейся в непосредственной связи с объективными предпосылками, условиями и факторами ее реализации. Процесс мотивации «транслируется» в свои поведенческие аналоги, а мотивация экономической деятельности представляет собой отражение личностного аспекта в развертывании всего механизма социальной детерминации экономической активности.

Экономическое поведение является завершающим этапом реализации логической цепи движущих сил экономической деятельности человека, оказывает активнейшее обратное воздействие на социально-экономические процессы, происходящие в обществе, придавая им новый импульс развития или замедляя их. [5]



Проблемой мотивации занимались многие научные коллективы и отдельные ученые, однако существующие модели и теории не действующих в российской экономике несформированных механизмов и институтов рынка не могут эффективно применяться на многих отечественных предприятиях.

Проведенный анализ динамики трудовых ценностей показывает тенденцию, смещения трудовых ценностей в сторону нематериальных аспектов труда. Сегодня российский опыт доказывает, что только материальные факторы недостаточны для создания эффективных мотивационных механизмов, делающих труд на промышленном предприятии престижным и привлекательным. В эффективной системе мотивации обязательно должны быть учтены не только материальные факторы, такие как высокий заработок, но и факторы социальной мотивации, а также нематериальные факторы.

Построение механизма мотивации персонала в организации представляет из себя процесс определения основных форм и методов взаимодействия объекта мотивации (сотрудника) и организации. Под механизмом мотивации в настоящем исследовании понимается система взаимосвязанных форм и методов, обеспечивающих заинтересованность работника в конечных результатах деятельности организации через оказание влияния на его экономическое поведение.

Теоретические исследования, проведенные автором, позволили сформулировать следующие принципы, на основе которых возможно построение современного механизма мотивации:

☑ принцип надежности – механизм мотивации должен давать человеку чувство уверенности в завтрашнем дне, стабильности его заработка и места работы;

☑ принцип безопасности – механизм мотивации должен обеспечивать человеку физическую (условия труда), юридическую (законность действий работодателя, соблюдение условий трудового договора и т.д.) и социальную безопасность (стабильность социального пакета);

☑ принцип целеустремленности – работник должен осознавать реальные и достижимые цели в работе;

☑ принцип справедливости вознаграждения – работник должен быть осведомлен о том, какое вознаграждение он получит в случае достижения поставленных целей;

☑ принцип самореализации – мотивация должна дать сотруднику не только гордость от ощущения личной принадлежности к организации и ее миссии, но и создать возможности для развития личности сотрудника, а также для постоянного карьерного и/или профессионального роста. Именно под эту задачу отлаживаются такие организационные механизмы, как организационная культура;

☑ принцип заинтересованности – мотивационный механизм должен содержать такие инструменты, которые могут стимулировать интерес работника к поставленным задачам.

☑ принцип обратной связи – очень важный принцип мотивации. Любой, в особенности неопытный, сотрудник ощущает потребность в постоянной обратной связи с руководителем. Важны такие стороны обратной связи, как уважение к личности, регулярная оценка результатов и профессиональных качеств, признание заслуг, поддержка в сложных ситуациях, моментальная реакция на просьбы, вопросы и, особенно, инициативы.

Вышеизложенные принципы построения мотивации, обеспечиваются следующими требованиями к мотивационному механизму:

☑ цели мотивационного механизма должны находиться во взаимном соответствии с целями организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом, оперативном). Для достижения той или иной цели организации необходимо сформулировать комплекс мотивационных воздействий, который должен быть приведен в соответствие с реальными мотивационными возможностями;

☑ необходимо учитывать взаимосвязь и взаимозависимость элементов мотивационного механизма, так как изменение одного из элементов неминуемо повлечет за собой изменение других;

☑ мотивационный механизм должен быть ориентирован на учет экономического поведения человека в организации, его целей, трудовых ценностей, наиболее полно охватывать мотивационные факторы и максимально точно соответствовать интересам работника.



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

☑ мотивационный механизм должен представлять из себя сочетание материальной и нематериальной составляющей;

☑ материальная составляющая должна обеспечивать четкую зависимость вознаграждения от результатов работы, а также справедливость и прозрачность системы оплаты для работника;

☑ заработная плата, формирующаяся в рамках материальной составляющей должна быть достойной 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 быть связана с удовлетворением потребностей работников в признании, участии в принятии решений, а также с необходимостью находить баланс между целями организации и личными целями работника.

Комплексный механизм мотивации сотрудников представляет собой сложную систему, структура которой представлена на рисунке 2.

Рисунок 2

Структура мотивационного механизма





Для построения данного мотивационного механизма необходимо прохождение следующих этапов:

1. Выбор категории персонала, для которой разрабатывается мотивационный механизм,
2. Определение измеримого вклада данной категории персонала в результаты деятельности,
3. Выявление типов и видов потребностей, присущих данной категории персонала,
4. Выявление типов мотивационных факторов, способных удовлетворить данные потребности,
5. Разработка мотивационного механизма (материальной и нематериальной составляющей),
6. Внедрение, мониторинг и корректировка построенного механизма.

Внедрение механизма мотивации включает следующие этапы:

- разработку целей системы мотивации и их соответствие с целями предприятия,
- разработку мотивационного механизма по предложенной методике,
- проведение тестового прогона вновь созданной или усовершенствованной системы

мотивации, анализ реакции персонала на изменение в системе оплаты и мотивационных факторах,

- обсуждение и принятие новой системы мотивации персонала на общем собрании (конференции) трудового коллектива,
- осуществление пилотного внедрения (в одном из подразделений предприятия).

---

**Библиография:**

1. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. 2006. №2. т. 4. С.25-48
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2006. 512 с.
3. Клейнер Г.Б. Новая институциональная экономика: на пути к "сверхновой" // Российский журнал менеджмента. 2006. №1. т. 4. С.113-122.
4. Магун В.С. Динамика трудовых ценностей российских работников, 1991-2004 гг. // Российский журнал менеджмента. 2006. №4. т. 4. С.45-74
5. Сухорукова Н.Г. Экономическое поведение: Учеб. пособие / Н.Г. Сухорукова; Новосибир. гос. акад. экономики и упр. – Новосибирск, 2001. – 81 с.

---

**Россельхознадзор разрешил ввоз мяса из американских штатов**

Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор) отменила запрет на ввоз в Российскую Федерацию мяса всех видов животных, включая свинину и продукты ее переработки, а также живых свиней из американских штатов Нью-Йорк и Юта. Запрет снят "по причине стабилизации эпизоотической/эпидемической обстановки по новому вирусу гриппа H1N1", сообщили в Россельхознадзоре. Отмена запрета, ранее введенного из-за быстро распространяющегося вируса нового гриппа, действует с 15 июля 2009 г. Одновременно разрешается ввоз в Россию мяса всех видов животных, за исключением свинины и продуктов ее переработки, а также живых свиней из американского штата Висконсин.

*Соб. инф.*