

Хачатрян С. А.

Студентка 4 курса бакалавриата

ЮРИУ РАНХиГС при Президенте РФ

Научный руководитель: Овчиев Р. М. к.ю.н., доцент

ЮРИУ РАНХиГС при Президенте РФ

Мотивация как инструмент управления

Аннотация: В данной статье рассмотрена мотивация как побуждение персонала к определенным видам и формам активности

Ключевые слова: мотивация, механизмы, управление, руководитель, система.

Motivation as a management tool

Abstract: This article discusses motivation as motivation of staff to certain types and forms of activity

Keywords: motivation, mechanisms, management, leader, system.

Мотивация как побуждение персонала к определенным видам и формам активности может быть обеспечена двумя путями. Это может быть эксплуатация уже имеющейся системы потребностей человека, и тогда руководитель связывает вознаграждение, то есть удовлетворение уже имеющихся потребностей и определенный результат сотрудника. Руководитель считает, что имеющиеся потребности человек удовлетворит с помощью денег и акцент делается на материальном стимулировании, с учетом стандартного набора представлений о том, что каждому человеку надо для нормального существования. Именно так и поступают представители экономического подхода к управлению персоналом, полагающие, что результативность и качество труда напрямую связаны с материальным вознаграждением.

Другой путь мотивации – это изменение самой системы потребностей и в дальнейшем удовлетворение новых запросов с учетом получения определенных результатов. Наиболее популярным вариантом этого подхода является мотивация через побуждение человека следовать определенным идеальным эталонам труда. В этом случае на начальных этапах мотивирования акцент делается на том, что плохо работать стыдно. Соответственно, хорошая работа преподносится как особое достоинство человека, вызывающее уважение у окружающих. Более высокие уровни мотивации этого рода связаны с культивированием стремления работать на совесть. Таким образом, в первом случае эталоном является мнение других (стыдно плохо работать перед другими людьми), а во втором случае эталон – это собственные представления об идеальной работе (стыдно плохо работать перед самим собой).

В реальной практике руководитель сочетает каждый из обозначенных подходов, то лишая премии, то увеличивая зарплату, то взывая к совести, то объявляя благодарности и свою признательность за хороший труд. Но в зависимости от идеологических веяний в нашей стране нередко возникает иллюзорное представление о бесспорных преимуществах либо одного, либо другого из этих путей. Неумелое и бездушное использование нематериального стимулирования вовсе не означает не результативность этого пути мотивации сотрудников. Так же вредны для эффективного управления попытки игнорировать материальные стимулы.

Обязательными условиями действенности системы мотивации являются четкая взаимосвязь результата и вознаграждения или наказания, последовательность в применении разработанных стимулов, а также постоянная проверка эффективности выбранных стимулов в плане достижения успеха в работе всей организации в целом.

За кажущейся очевидностью приведенных положений часто стоит недопонимание руководителей того, каким образом развести его личные приоритеты, и то, что является успехом работы возглавляемой им

организации. Очень часто система стимулирования используется как инструмент борьбы за власть, средство сохранения собственного статуса. В этом случае система мотивации превращается из средства управления трудовой деятельностью в инструмент подчинения. И далеко не всегда этот инструмент работает на процветание организации и обеспечивает развитие профессионализма персонала. Подобного рода проблемы особенно часто возникают в организациях, где не очевиден вклад сотрудника в общий результат, где не выделены четкие критерии и показатели успешной работы.

Даже в условиях жестких рыночных отношений существует немало примеров, когда руководитель за счет ресурсов организации позволяет себе применить систему мотивации не на благо общего дела, а для потакания собственным слабостям. И нередко именно это становится причиной затяжных конфликтов, перерастающих в мощные кризисы. Именно неверное использование системы мотивации очень часто заставляет людей создавать оппозицию действующему руководству, предпринимать шаги к его смене.

Для получения положительного результата от использования как материальной так и нематериальной системы мотивации сотрудников руководителю каждый раз при очередном “разносе” своих подчиненных, при каждом одобрительном замечании в их адрес, при начислении зарплаты и распределении премий важно помнить, что в этот момент он оказывает мощное воздействие на будущий результат. Необходимо осознавать, обеспечивает ли реально используемый стимул побуждение сотрудника к планируемому результату. И при этом еще требуется мужество, разумная воля для того, чтобы доводить свои благие намерения до воплощения в жизнь.

Базовую основу для поддержания на должном уровне мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета. Отечественные компании, решая вопрос о том, каким должен быть компенсационный пакет, для того чтобы обеспечить высокий уровень мотивации персонала, вынуждены исходить из трех соображений.

1. Предлагаемый персоналу компенсационный пакет должен создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников.

2. Следует учитывать, какой компенсационный пакет предлагают своим сотрудникам конкуренты или те компании, которые потенциально рассматриваются работниками как альтернативное место работы (куда они могут перейти работать).

3. Какими возможностями располагает компания, какой компенсационный пакет может быть предложен сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации.

Возможное содержание компенсационного пакета.

Способы материального стимулирования	Дополнительные стимулы
1. Заработная плата 2. Премии 3. Участие в дополнительных прибылях 4. Планы дополнительных выплат 5. Участие в акционерном капитале 6. Оплаченный отпуск 7. Оплата кратковременной и долговременной нетрудоспособности 8. Пенсии	1. Обеспечение работников рабочей одеждой и обувью 2. Оплата транспортных расходов 3. Доплата на питание 4. Скидки на покупку товаров либо продукции компании 5. Компенсация расходов на образование 6. Предоставление беспроцентных кредитов 7. Загородные поездки и пикники, оплаченные компанией 8. Различные формы страхования работников и членов их семей 9. Оплата медицинского обслуживания работников 10. Машина, предоставляемая компанией

Рассматривая влияние предлагаемого организацией компенсационного пакета на мотивацию персонала, следует в первую очередь учитывать мнение работников. А это мнение в значительной степени определяется тем, насколько справедливыми, с точки зрения работника, являются обмены между

ним и организацией. А ответ на этот вопрос он получает, сравнивая, что за аналогичные рабочие результаты предлагают своему персоналу другие работодатели. То есть дело не ограничивается тем, каков абсолютный размер того, что работник получает от организации в обмен на свою работу, большое значение имеет и то, как он это воспринимает. Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников. Речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

Поэтому, следует определить и понять, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и удовлетворение от интересной работы, социальная защищенность, хорошая рабочая обстановка, возможность продвижения по карьере, принадлежность к определенной социальной группе, высокое качество жизни, желание приносить пользу людям и другие. Определение потребностей работника должно происходить до его приема на работу и постоянно меняться в течении трудовой деятельности. Отсутствие профессионализма может испортить схему, которая является для компании, организации своевременной, необходимой и особенно значимой.

Нужно знать, что мотивация - это тонкий инструмент, и обратный результат неправильно внедренной системы может превзойти возможный положительный эффект.

Библиографический список

1. Васильев В. И. Муниципальное право России: учебник М.: 2015, 848 с
 2. Зотов В. Б. Система муниципального управления, СПб.: Питер 2016, 493с
 3. Прудников А. С., Бежавский Д. С. Местное самоуправление и муниципальное управление, учебник М.: Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2012, 128 с
 4. Сухов В.А. Страховой рынок России: состояние и перспективы// Финансы 2014 №3, с 74
- © Хачатрян С. А., 2020