

**Иващенко Алина Викторовна**

магистрант

ФГБОУ ВО «Донской государственный

технический университет»

г. Ростов-на-Дону

## **СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

***Аннотация:** в рамках статьи проведен анализ системы мотивации персонала, выступающей в качестве инструмента кадровой политики предприятия, рассмотрена проблематика мотивации персонала, а также сформулированы рекомендации.*

***Ключевые слова:** мотивация, кадровая политика, система мотивации персонала, персонал, инструменты кадровой политики.*

Уровень эффективности реализации мотивации персонала влияет на качество выполняемой им работы и коллективный психологический климат. Система мотивации – главная функциональная подсистема в комплексной системе управления в организации, от качества реализации которой зависит поведение сотрудников напрямую.

Важно четко понимать, почему одним сотрудникам нравится выполнять свои обязанности и они всегда рады помочь, а другие не готовы взять ни одну задачу на выполнение, которая не прописана в их должностной инструкции. Одни инициативные, другие делают работу для «галочки». На основании мотивов, которые движут сотрудником, и следует формировать соответствующую систему мотивации на предприятии.

Ключевой проблемой на предприятии является процесс формирования мотивации для целой группы людей, а также для каждого отдельного сотрудника в частности. Для более полного понимания потребностей персонала необходим

аудит. Кроме того, в соответствии с правильно подобранной системой мотивации возрастает эффективность деятельности как каждого сотрудника, так и всей команды в целом.

При разработке системы мотивации работодатель ориентируется, прежде всего, на максимальное использование потенциала своих сотрудников, при этом не превышая заложенный в бюджет фонд оплаты труда. Тем временем сотрудники, со своей стороны, максимально заинтересованы в получении большей заработной платы. Соблюдение одновременно двух данных условий невозможно, поэтому и существует система мотивации, позволяющая учитывать интересы обеих сторон.

На современных предприятиях применяются разнообразные методики по диагностике степени результативности труда. Распространены рейтинги, согласно которым для оценки работы предлагаются различные критерии (число заключенных договоров, проведенных мероприятий и др.).

Для каждого вида выполняемой работы присваивают соответствующий ей балл, который стоит определенную денежную сумму. В итоге работнику система оплаты становится понятна. Более того, он четко понимает, как ему повысить собственный результат и к чему именно необходимо стремиться. Соответственно, экономические показатели и самого сотрудника и, в целом, организации возрастают. Аналогично действует система показателей эффективности KPI.

Цель работодателя – максимально возможное использование потенциала работника. Однако, стоимость труда при этом должна сохраняться на минимальном уровне. К работе могут предъявляться такие условия, чтобы работник просто не уволился, параллельно с вполне оправданным его желанием получать за работу максимальную оплату. Так, сталкиваются противоположные интересы работника и работодателя, и встает задача связать потребности двух абсолютно противоположных сторон.

Целесообразно для решений подобного противоречия использовать систему грейдов, которая позволяет связать стратегические задачи организации и уро-

вень оплаты работы. Эта система разделяет все должности в организации по степени их значимости. Наиболее простое решение – ранжирование должностей согласно уровню сложности, что не требует выполнения каких-либо сложных вычислений. После предварительной разработки система расчетов подразумевает их быстрое внедрение. При этом привлечение дорогостоящих специалистов не требуется.

Тема стимулирования трудовой активности стала актуальной сегодня по причине того, что работники представляют главный ресурс современного предприятия. Для его эффективного функционирования важна такая система мотивации, которая повышает уровень эффективности труда с учетом потребностей персонала [3].

Основная проблема состоит в следующем: работники считают получение заработной платы должным, привыкнув к регулярному получению определенного вознаграждения. В итоге вознаграждение они не отрабатывают, лишь получая его каждый месяц. Следовательно, ключевая задача для работодателя заключается в мотивации персонала на максимально качественное выполнение обязанностей и саморазвитие.

Вследствие отлаженной системы стимулирования качественные (количественные) показатели работы как организации, так и каждого человека, в частности, повышаются [3].

На основе вышесказанного индивид реализует свои функциональные способности. Выбор определенных вариантов его действий формируется непосредственно из мотивации. Следовательно, выделяется многоплановое воздействие мотивационного фактора на уровень эффективности деятельности индивида.

Важно в процессе разработки системы стимулирования соблюсти баланс между задачами предприятия и персонала. Необходима интеграция задач каждого конкретного работника в единую организационную стратегию. В идеале до сотрудников доносится важность целей предприятия и предоставляется возможность для реализации индивидуальных задач. В свою очередь, им необходимо

чувствовать собственную значимость в организации, где они проводят около 90% своего времени, видеть результаты труда.

Таким образом, возможность удовлетворения потребностей работника и уважение к нему становятся первостепенными. Следует уделить внимание ответной реакции организации на различные сложности, возникающие в процессе работы (замедленный процесс поступления информации, нехватка техники, дублирование полномочий и др.). Соответственно, необходимо обеспечить оперативную обратную связь.

Персонал ценит доверительное отношение. Необходимо в работнике видеть партнера, прислушиваться к нему, а не только отдавать приказы. Доверие значительно улучшает климат в организации. Для руководства делегирование задач будет огромным плюсом. Работники растут профессионально, а администрация может концентрироваться на важных функциях.

В ходе формирования мотивационных систем следует учитывать открытость процедуры начисления денег. Прозрачная оценка и привязка к результатам работникам наглядно продемонстрирует, за что именно ему платит предприятие. Также допустимо внедрение количественных оценочных критериев, когда выплаты для исполнителей совершенно понятны. При данной оценочной системе перевыполнение плана является в организации нормой.

На предприятиях с открытой оценочной системой не существует сложностей с наймом. Когда честность – визитная карточка, всегда найдутся люди, желающие работать в такой компании. Следовательно, проблемы текучести кадров нет. Наряду с набором, ключевая задача любой организации – сохранение штата. Люди компанию не оставляют при условии эффективной мотивационной системы, а, напротив, стремятся построить в ней карьеру [1].

Диагностику трудового вклада важно максимально объективизировать и донести информацию до работников, по каким именно критериям организуется начисление зарплаты, а также какие существуют надбавки. Таким образом, продуманная система стимулов способствует эффективному росту бизнеса.

Рассмотрим ряд принципов, соблюдение которых способствует росту эффективности системы стимулирования:

- согласованность вознаграждений с целями;
- максимальная четкость задачи;
- позиционирование результатов работы с совокупными организационными достижениями;
- оперативная обратная связь;
- доступность информации;
- доведение системы диагностики результативности труда до исполнителей;
- учет индивидуальных особенностей и потребностей;
- организация регулярных опросов об удовлетворенности системой мотивации (форма – анкетирование);
- осознание ожиданий и потребностей персонала;
- проведение мероприятий, ориентированных на повышение ответственности и развитие самостоятельности работников;
- баланс материальных и моральных инструментов стимулирования;
- совершенствование возможностей профессионального роста.

При анализе вознаграждений, базирующихся на стаже, условия для предотвращения перехода кадров в другие организации:

- зависимость служебного продвижения от стажа;
- зависимость должностной позиции и зарплаты от периода работы на предприятии (должностная лестница);
- одновременно с зарплатой, работники в соответствии с должностью и стажем, могут иметь различные надбавки – как денежные, так и не денежные [4].

Связь потребностей персонала и организации выступает главным критерием в процессе построения мотивационных систем. В ходе разработки систем мотивации важен переход на тип управления, основанный не на потребностях материального характера, а на ценностях [5].

Бесспорно, монетарные потребности мотивируют работников, однако актуальной сегодня является интересная работа, удобный график, служебное продвижение в организации. Низкая эффективность мотивационной системы часто выступает главной причиной финансовых потерь организаций различного масштаба.

Таким образом, следует отметить, что грамотно подобранная система мотивации в соответствии со стратегией организации и потребностями ее сотрудников, которые были вовремя выявлены, позволит в разы увеличить удовлетворенность работой, мотивацию и, соответственно, эффективность деятельности организации в целом.

### ***Список литературы***

1. Сукиасян Л.В. По какому пути пойти, используя нематериальную мотивацию персонала / Л.В. Сукиасян, В.О. Грицун, В.А. Быстров // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сборник научных статей Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 170–173.
2. Тенденции и перспективы развития управления персоналом в России: монография / Государственный университет управления; под ред. Р.А. Ашурбекова. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 150 с.
3. Технологии управления персоналом в условиях цифровой модернизации экономики: монография / Государственный университет управления. Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций ГУУ; под ред. Р.А. Ашурбекова. – М.: Издательский дом ГУУ, 2019. – 134 с.
4. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Деловой мир – деловая социальная сеть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2013/09/04/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt-upravleniya-motivaciy-personala.html> (дата обращения: 01.05.2021).
5. Drucker P.F. The effective executive: the definitive guide to getting the right things done. – HarperBusiness Essentials, 2014. – Pp. 113–115.