

УДК 33

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ КАК
МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Калинина Д.В., студентка гр. МУб-161, III курс
Научный руководитель: Вольфсон Э.Н., к.ф.н., профессор
Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева
г. Кемерово

Мотивация сотрудников – это основное средство обеспечения наиболее оптимального использования ресурсов, а также мобилизации имеющегося кадрового потенциала организации. Основной целью процесса мотивации является получение максимального результата от использования имеющихся трудовых ресурсов на предприятии, что в будущем позволит увеличить общую результативность и прибыльность деятельности организации.

Данная проблема актуальна за счет того, что переход к социально-ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства – основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. Так, конечным шагом осуществления всех изменений является предприятие, где и происходит непосредственно соединение рабочей силы со всеми средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Обращение к теме мотивации персонала становится особенно актуальным, так как признается определяющая роль мотивационного механизма в условиях данных реформ.

Управление персоналом состоит из многих составляющих. Например, это кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Главенствующее место здесь занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников [1].

Система мотивации нужна для того, чтобы обеспечивать необходимую мотивацию работника к труду в организации и к грамотному решению своих профессиональных задач, которые стоят перед ним. В связи с этим система должна быть направлена на поддержание, совершение и повышение требуемой производительности и норм организации.

Перечисленные выше положения должны составлять основу справедливой и действенной системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них ведет к снижению или даже полному сведению на нет системы мотивации.

Механизм оптимальной мотивации труда должен прежде всего учитывать влияние внешней среды, обслуживать адекватное самоопределение работника к труду, признаваться справедливым всеми работниками организации, а стимулы должны поддерживать высокую степень удовлетворенности сотрудников своим материальным и моральным положением.

Каждый работник мотивирован на работу не тем, что получает за свою работу, а тем, что он хочет делать, что ему интересно. Поэтому любая организация должна обеспечить условия, в которых сотрудник чувствует, что может самореализоваться. В будущем это приведет к инновациям в организации.

Известно, что человек имеет неограниченные потребности по своей природе. Поэтому концентрация только лишь на вознаграждение в качестве мотивационного инструмента может быть ошибкой, поскольку существуют и другие нематериальные мотиваторы. Необходимо учитывать, что должным образом мотивированный персонал являются основой для достижения целей на каждом предприятии, поскольку его мотивация отражает удовлетворенность клиентов, даже лояльность. Человеческий капитал все чаще воспринимается организацией как наиболее значительный элемент, без которого его успех маловероятен. Следовательно, можно сделать вывод, что люди представляют собой основной источник конкурентного преимущества.

Важно обратить внимание на то, что поведение человека всегда чем-либо мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их наиболее важные интересы и потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации имеют за собой несколько причин, которые уходят вглубь межличностных конфликтов между коллегами. Ведущие компании, которые достигают хороших результатов производительности и известности у десятков и даже сотен людей, склонны к постоянным нововведениям. Они «не стоят на месте», а постоянно совершенствуются, показывая, что нет никаких причин, по которым нельзя создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями [3].

Мотивационные типы делятся на два класса:

- 1) класс *избегательной мотивации* (то есть работник стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс *достижительной мотивации* (когда работник ведет себя так, чтобы достичь поставленных целей).

Каждый человек представляет собой сочетание нескольких типов мотивации в разных пропорциях. Исходя из этого, работник описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует тот или иной тип.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

1. *Люмпенизированный*. Представители данного типа работников предпочитают равное распределение материальных благ. Им характерно постоянное чувство зависти и неудовлетворенности своим положением. Они не любят индивидуальных форм труда и личную ответственность. К такому типу

обычно относят тех, кто по каким-либо причинам, не смог занять подобающее место в обществе.

2. *Инструментальный.* Мотивация данного типа работников ориентирована на голый заработок, незамедлительно и, желательно, наличными. Наиболее яркие представители инструменталов: грузчики, водители такси и др.

3. *Профессиональный.* Сотрудники этого типа считают важнейшим условием своей профессиональной деятельности реализацию собственных знаний, возможностей и профессиональных способностей. К этой группе относятся творческие люди – ученые, музыканты, программисты, художники. Большинство представителей данного типа мотивационного профиля творят ради самого процесса творчества, независимо от внешней реализации своих творений. Однако нельзя отрицать того, что некоторые из них могут быть нацелены также на признание большинством и успех.

4. *Патриотический.* Мотивация такого типа базируется на высоких человеческих и идейных ценностях. Эти люди преследует цель приношения другим добра и гуманизма. В советское время в любой сфере деятельности было много таких представителей. В наше время их количество значительно сократилось. К ним традиционно относят: преподавателей вузов, учителей школ, врачей, военных, руководителей детских кружков. Работники этого типа трудятся на благо людей.

5. *Хозяйский.* Данный тип основывается на приумножении капитала, богатства и собственности. Этот класс людей в основном составляют предприниматели, которые готовы идти на риск ради увеличения собственного богатства. Также они приносят весомую пользу обществу, так как предоставляют новые рабочие места и создают новые продукты. Потребности таких людей ничем не ограничены [2].

Правила эффективной стратегии кадровой работы с представителями мотивационных типов:

1. Люмпен: доверяйте ему участки работы, требующие аккуратности, четкости и методичности действий; не загружать большим объемом кропотливой работы; четко регламентировать и объяснять работу; позволять самостоятельно, но в разумных пределах определять свой режим работы на рабочем месте; поощрять материально и заслуженно хвалить (желательно при других членах коллектива для поднятия самооценки и ощущения нужности).

2. Инструментал: выплачивать зарплату вовремя и без задержек в соответствии с объемом и качеством работы; поощрения в основном в денежном виде, изредка добавляя моральные стимулы.

3. Профессионал: поручать интересную лично ему, достойную, достаточно сложную и ответственную работу; давать свободу действиям, так как этот тип не выносит контроля своей деятельности; поощрять возможностью повышать свой профессиональный уровень; создавать достойные условия для работы и саморазвития в профессиональном плане (удобный режим работы,

хорошая техника); организовывать официальное признание как лучшего специалиста в своей области.

4. Патриот: не ограничивать только лишь материальными поощрениями, больше использовать моральные поощрения (грамоты, подарки, благодарственные письма); важно давать данному типу работников понять важность и их значимость в успехе организации; напоминать работнику о его незаменимости; привлекать к общественной деятельности.

5. Хозяин: дать работнику возможность самостоятельно принимать решения, связанные с объектом его работы, не часто вмешиваться в его рабочий процесс; оценивать работу только по конечному результату; привлекать к коллективному принятию решений.

На практике можно выделить еще один мотивационный тип, не существующий в официальных квалификациях – «нелояльный». Существует небольшой процент людей, у которых не сформирован навык целенаправленного труда, они не умеют работать. Большая часть их интересов лежит в области собственного досуга и развлечений. Работа ими воспринимается как необходимость. Работники такого типа хотят заниматься только тем, что им нравится и соответствует их принципам, но при этом требует высокой оплаты своего труда. Наиболее важное в процессе работы для данного типа – это материальные блага и деньги. В основном, интересы организации их не интересуют. Некоторая часть таких работников, даже претендует и занимает руководящие должности. Заняв желаемую должность, они распределяют свои обязанности между подчиненными. Для организации лучше предотвратить появление представителя нелояльного типа, потому что избавиться от него будет очень сложно.

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Мотив к чему-либо всегда связан с определенной жизненной ситуацией работника. Исследования показывают, что зависимость между деятельностью человека и результатами его работы можно характеризовать кривой линией. Вначале, когда активности растет, результаты работы повышаются, затем на определенном уровне активности результаты сохраняются без изменений. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Значит, менеджер призван добиваться наращивания активности рабочих до оптимального уровня, а не искать максимальной активности своих подчиненных [4].

Таким образом, роль мотивации персонала на любом предприятии достаточно велика. В силах работодателя создать такие условия труда, где работнику захочется работать с полной отдачей. Главное грамотно подойти к разработке и внедрению стимулирующих методов.

Действительно, самый ценный капитал каждого предприятия, функционирующего на рынке, – это его персонал, потому что именно он является движущей силой предприятия. Их нужно воспринимать как неизбежный элемент, оказывающий реальное влияние на успех компании. Поэтому, управление человеческими ресурсами – это одна из основных функций управления, т. е. мотивация, должна быть учтена при любом раскладе. Она представляет собой основную функций управления, помимо планирования, организации и контроля.

Список литературы:

1. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115175>
2. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125>
3. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 492 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.
4. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Москва: Логос, 2017. - 376 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84987>

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Калинина Д.В., студентка гр. МУБ-161, III курс
Научный руководитель: Вольфсон Э.Н., к.ф.н., профессор
Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева
г. Кемерово

Мотивация сотрудников - это основное средство обеспечения наиболее оптимального использования ресурсов, а также мобилизации имеющегося кадрового потенциала организации. Основной целью процесса мотивации является получение максимального результата от использования имеющихся трудовых ресурсов на предприятии, что в будущем позволит увеличить общую результативность и прибыльность деятельности организации.

Данная проблема актуальна за счет того, что переход к социально-ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. Так, конечным шагом осуществления всех изменений является предприятие, где и происходит непосредственно соединение рабочей силы со всеми средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Обращение к теме мотивации персонала становится особенно актуальным, так как признается определяющая роль мотивационного механизма в условиях данных реформ.

Управление персоналом состоит из многих составляющих. Например, это кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Главенствующее место здесь занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников [1].

Система мотивации нужна для того, чтобы обеспечивать необходимую мотивацию работника к труду в организации и к грамотному решению своих профессиональных задач, которые стоят перед ним. В связи с этим система должна быть направлена на поддержание, совершение и повышение требуемой производительности и норм организации.

Перечисленные выше положения должны составлять основу справедливой и действенной системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них ведет к снижению или даже полному сведению на нет системы мотивации.

Механизм оптимальной мотивации труда должен прежде всего учитывать влияние внешней среды, обслуживать адекватное самоопределение работника к труду, признаваться справедливым всеми работниками организации, а стимулы должны поддерживать высокую степень удовлетворенности сотрудников своим материальным и моральным положением.

Каждый работник мотивирован на работу не тем, что получает за свою работу, а тем, что он хочет делать, что ему интересно. Поэтому любая организация должна обеспечить условия, в которых сотрудник чувствует, что может самореализоваться. В будущем это приведет к инновациям в организации.

Известно, что человек имеет неограниченные потребности по своей природе. Поэтому концентрация только лишь на вознаграждении в качестве мотивационного инструмента может быть ошибкой, поскольку существуют и другие нематериальные мотиваторы. Необходимо учитывать, что должным образом мотивированный персонал является основой для достижения целей на каждом предприятии, поскольку его мотивация отражает удовлетворенность клиентов, даже лояльность. Человеческий капитал все чаще воспринимается организацией как наиболее значительный элемент, без которого его успех маловероятен. Следовательно, можно сделать вывод, что люди представляют собой основной источник конкурентного преимущества.

Важно обратить внимание на то, что поведение человека всегда чем-либо мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их наиболее важные интересы и потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации имеют за собой несколько причин, которые уходят вглубь межличностных

конфликтов между коллегами. Ведущие компании, которые достигают хороших результатов производительности и известности у десятков и даже сотен людей, склонны к постоянным нововведениям. Они «не стоят на месте», а постоянно совершенствуются, показывая, что нет никаких причин, по которым нельзя **создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями** [3].

Мотивационные типы делятся **на два класса:**

1) **класс избегательной мотивации** (то есть работник стремится избежать **нежелательных для себя последствий своего поведения**);

2) **класс достижительной мотивации** (когда работник ведет себя так, чтобы достичь поставленных целей).

Каждый человек представляет собой сочетание нескольких типов мотивации в разных пропорциях. Исходя из этого, работник описывается мотивационным **профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует тот или иной тип.**

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

1. **Люмпенизированный.** Представители данного типа работников предпочитают равное распределение материальных благ. Им характерно постоянное чувство зависти и неудовлетворенности своим положением. Они не любят индивидуальных форм труда и личную ответственность. К такому типу обычно относят тех, кто по каким-либо причинам, не смог **занять подобающее место в обществе.**

2. **Инструментальный.** Мотивация данного типа работников ориентирована на голый заработок, незамедлительно и, желательно, наличными. Наиболее яркие представители инструменталов: грузчики, водители такси и др.

3. **Профессиональный.** Сотрудники этого типа считают важнейшим условием своей профессиональной деятельности реализацию собственных знаний, возможностей и профессиональных способностей. К этой группе относятся творческие люди - ученые, музыканты, программисты, художники. Большинство представителей данного типа мотивационного профиля **творят ради самого процесса творчества, независимо от внешней реализации своих творений.** Однако нельзя отрицать того, что некоторые из них могут быть нацелены также на признание большинством и успех.

4. **Патриотический.** Мотивация такого типа базируется на высоких человеческих и идейных ценностях. Эти люди преследуют цель приношения другим добра и гуманизма. В советское время в любой сфере деятельности было много таких представителей. В наше время их количество значительно сократилось. К ним традиционно относят: преподавателей вузов, учителей школ, врачей, военных, руководителей детских кружков. Работники этого типа трудятся на благо людей.

5. **Хозяйский.** Данный тип основывается на приумножении капитала, богатства и собственности. Этот класс людей в основном составляют предприниматели, которые готовы идти на риск ради увеличения собственного богатства. Также они приносят весомую пользу обществу, так как предоставляют новые рабочие места и создают новые продукты. Потребности таких людей ничем не ограничены [2].

Правила эффективной стратегии кадровой работы с представителями мотивационных типов:

1. **Люмпен:** доверяйте ему участки работы, требующие аккуратности, четкости и методичности действий; не загружать большим объемом кропотливой работы; четко регламентировать и объяснять работу; позволять самостоятельно, но в разумных пределах определять свой режим работы на рабочем месте; поощрять материально и заслуженно хвалить (желательно при других членах коллектива для поднятия самооценки и ощущения нужности).

2. **Инструментал:** выплачивать зарплату вовремя и без задержек в соответствии с объемом и качеством работы; поощрения в основном в денежном виде, изредка добавляя моральные стимулы.

3. **Профессионал:** поручать интересную лично ему, достойную, достаточно сложную и ответственную работу; давать свободу действиям, так как этот тип не выносит контроля своей деятельности; поощрять возможностью **повышать свой профессиональный уровень;** создавать достойные условия для работы и саморазвития в профессиональном плане (удобный режим работы, хорошая техника); организовывать официальное признание как лучшего специалиста в своей области.

4. **Патриот:** не ограничивать только лишь материальными поощрениями, больше использовать моральные поощрения (грамоты, подарки, благодарственные письма); важно давать данному типу работников понять важность и их значимость в успехе организации; напоминать работнику о его незаменимости; привлекать к общественной деятельности.

5. **Хозяин:** дать работнику возможность самостоятельно принимать решения, связанные с объектом его работы, не часто вмешиваться в его рабочий процесс; оценивать работу только по конечному результату; привлекать к коллективному принятию решений.

На практике можно выделить еще один мотивационный тип, не существующий в официальных квалификациях - «нелояльный». Существует не-большой процент людей, у которых не сформирован навык целенаправленного труда, они не умеют работать. Большая часть их интересов лежит в

области собственного досуга и развлечений. Работа ими воспринимается как необходимость. Работники такого типа хотят заниматься только тем, что им нравится и соответствует их принципам, но при этом требует высокой оплаты своего труда. Наиболее важное в процессе работы для данного типа - это материальные блага и деньги. В основном, интересы организации их не интересуют. Не-которая часть таких работников, даже претендует и занимает руководящие должности. Заняв желаемую должность, они распределяют свои обязанности между подчиненными. Для организации лучше предотвратить появление представителя нелояльного типа, потому что избавиться от него будет очень сложно.

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Мотив к чему-либо всегда связан с определенной жизненной ситуацией работника. Исследования показывают, что зависимость между деятельностью человека и результатами его работы можно характеризовать кривой линией. Вначале, когда активности растет, результаты работы повышаются, затем на определенном уровне активности результаты сохраняются без изменений. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Значит, менеджер призван добиваться наращивания активности рабочих до оптимального уровня, а не искать максимальной активности своих подчиненных [4].

Таким образом, роль мотивации персонала на любом предприятии достаточно велика. В силах работодателя создать такие условия труда, где работнику захочется работать с полной отдачей. Главное грамотно подойти к разработке и внедрению стимулирующих методов.

Действительно, самый ценный капитал каждого предприятия, функционирующего на рынке, - это его персонал, потому что именно он является движущей силой предприятия. Их нужно воспринимать как неизбежный элемент, оказывающий реальное влияние на успех компании. Поэтому, управление человеческими ресурсами - это одна из основных функций управления, т. е. мотивация, должна быть учтена при любом раскладе. Она представляет собой основу функций управления, помимо планирования, организации и контроля.

Список литературы:

1. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115175>
2. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125>
3. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 492 с. - Серия: Бакалавр. Академический курс.
4. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Москва: Логос, 2017. - 376 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84987>