

культурой. Чем «хуже» корпоративная культура компании, тем более выше должна быть оплата труда. И напротив, если в компании «здоровая» и прогрессивная корпоративная культура, то зарплата сотрудников может быть меньше, чем в среднем по рынку, и при этом она останется конкурентоспособной.

Таким образом, разработка клиентоориентированных деловых стратегий компании должна включать принятие решений по определению объемов и видов работ, которые должны делать сотрудники для получения от ключевых клиентов высоких оценок по клиентоориентированности; создание команды единомышленников; обучение сотрудников клиентоориентированному поведению и разработка системы конкурентоспособного и справедливого вознаграждения.

Литература

1. Клиентоориентированность: философия или формальность? Результаты опроса E-executive. – Режим доступа: <http://blog.harsky.ru/?p=360>. – Дата доступа: 13.09.2021.
2. Эффективная работа с клиентами – стратегический фактор развития компании. – Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/191165/>. – Дата доступа: 14.09.2021.
3. Клиентоориентированность: четыре шага и еще один прыжок. – Режим доступа: <https://psycho.ru/library/3558>. – Дата доступа: 14.09.2021.

УДК 331.101.3

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

О. Н. Царь, И. В. Ермолина

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь

Рассмотрены вопросы мотивации сотрудников предприятий с учетом современных требований рыночной экономики. Предложено использовать гибкую систему управления мотивацией персонала с учетом объективно существующих закономерностей развития современного общества на основе использования основных инструментов мотивации и новых методов стимулирования работника к высокопроизводительному труду, к инновационному поведению в процессе трудовой деятельности с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

Рассматривая процесс заинтересованности сотрудников в высокой производительности труда, управленцы оперируют терминами «мотивация» и «стимулирование» как аналогичными по смыслу понятиями. Однако это неравнозначные категории.

Стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т. п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т. п.) [1].

Мотивация (как процесс) – это процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности) [2].

Таким образом, неверно говорить о мотивации сотрудников со стороны руководства организации. В данном случае речь должна идти об управлении мотивацией сотрудников, так как мотивация может возникнуть у работника и без внешнего воздействия.

С переходом к рыночной экономике система мотивации персонала претерпела серьезные изменения. Так, от идеи коллективизма перешли к приоритетности индивидуальных достижений и индивидуального роста сотрудников. Во главу угла было поставлено материальное стимулирование.

Действительно, материальное вознаграждение имеет большое значение в мотивации персонала, но не всегда определяющее. Этому есть ряд причин.

Во-первых, невозможно постоянно повышать заработную плату для дальнейшего стимулирования сотрудников. Человек привыкает к достигнутому уровню дохода, и его мотивация снижается.

Во-вторых, необходимо учитывать особенности белорусского менталитета. Менталитет белорусов формировался под влиянием разнообразных этнических, социально-исторических и геополитических факторов. Он складывался на протяжении жизни многих поколений. Неотъемлемой чертой белорусского менталитета является миролюбие, покладистость, толерантность. Отмечается негативное отношение к богатству, презрение «грязных» денег, определенный аскетизм. Неэффективно только материально стимулировать сотрудника, склонного к трансцендентности, жизненные ориентиры которого не нацелены на потребление [3].

Проведенные исследования показывают, что при имеющемся достатке, обеспечивающем приемлемый по современным меркам уровень жизни, 20 % людей не испытывают желания работать ни при каких обстоятельствах; из оставшихся 36 % согласны на работу в том случае, если она им интересна; 21 % – пойдут работать, чтобы избежать скуки и одиночества; 14 % – из боязни «потерять себя»; 9 % – потому что сам процесс работы приносит радость от ощущения своей полезности. Только около 12 % респондентов имеют в качестве основного мотива своей работы деньги, в то же время до 45 % предпочитают им славу; 35 % – удовлетворенность содержанием работы [4].

Задача руководства организации – разработать гибкую систему управления мотивацией персонала, помня, что эта система не «разовое изобретение», а «результат эволюции», постоянно меняющийся и развивающийся.

При этом необходимо учитывать объективно существующие закономерности развития современного общества:

- рост экономической свободы и независимости сотрудника, рост его ответственности за свое финансовое благополучие и деловую репутацию;
- намерения государства усилить контроль за социально-трудовыми отношениями, являющимися институциональными основами современного общества;
- нарастающий процесс превращения труда в доминирующий фактор, влияющий на роль и соотношение форм собственности;
- тенденция к устранению отчуждения сотрудника от собственности и капитала и нивелирование значения найма;
- рост социальной ориентированности экономики приводит к усилению неэкономических мотиваций и изменению структуры слагаемых систем трудовой мотивации;
- демократизация общественной жизни, возрастание таких мотивов, как коллективизм, солидарность и партнерство.

Существует несколько основных инструментов мотивации персонала:

- продвижение по карьерной лестнице;
- обучение и повышение квалификации;
- повышение заработной платы, премии и бонусы;
- поднятие корпоративного духа команды;
- улучшение рабочих условий;
- соцпакет и др.

В современной практике управления мотивацией персонала целесообразно применение следующего тройного неравенства: внутренняя мотивация, основанная на мотивационной сфере личности > внешняя положительная мотивация, основанная на поощрении > внешняя отрицательная мотивация, основанная на наказании.

Одной из первоочередных задач, стоящих в сфере управления мотивацией персонала организации, является преодоление равнодушия, отчужденности, преобладания ежеминутных интересов сотрудника по отношению к своей работе путем создания специальных систем формирования и управления трудовой мотивацией, создания действенных стимулов к высокопроизводительному труду.

Во многих западных компаниях работники получают бонусы за личные достижения, не связанные с его должностными обязанностями. В план развития, разрабатываемый сотрудником, включаются пункты, не связанные с работой. Так, кто-то планирует уменьшить свой вес и составляет программу по потере веса на квартал, полугодие, кто-то заносит в план научиться игре на музыкальных инструментах, изучить творчество какого-либо писателя или поэта, добиться успеха в спорте и т. д. Если сотрудник не добился целей личного роста, он получит премию примерно на 5 % меньше. Компании заинтересованы не просто в квалифицированных кадрах, а в разносторонних, креативных и самодостаточных сотрудниках.

Таким образом, для создания мотивации персонала в практике управления современной организации необходим поиск новых научных подходов и разработка методов стимулирования работника к высокопроизводительному труду, к инновационному поведению в процессе трудовой деятельности на основе современных концепций, используя передовой отечественный и зарубежный опыт стимулирования, а также нестандартные решения [5]–[9]. Необходимо на практике не только заинтересовать работника в росте его дохода, но и обеспечить гармонизацию личных, коллективных и общественных интересов.

Литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2003.
2. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала: понятия и определения. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-ponyatiyai-opredeleniya>. – Дата доступа: 15.08.2021.
3. Царь, О. Н. Инструменты мотивации персонала в практике управления белорусской организацией / О. Н. Царь // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления : материалы XXI Междунар. науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Гомель, 22–23 апр. 2021 г. В 2 ч. Ч. 2 / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого ; под общ. ред. А. А. Бойко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. – С. 72–75.
4. Мотивация персонала в компании: проблемы и решения. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-personala-v-kompanii-problemy-i-resheniya>. – Дата доступа: 11.09.2021.
5. Кардашов, В. В. Мотивация персонала: теория и практика / В. В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47–48.
6. Артюхова, И. В. Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И. В. Артюхова, И. В. Мезенцева // Экономика Крыма. – 2019. – № 1. – С. 396–399.
7. Баженов, С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / С. В. Баженов // Науковедение. – 2018. – Т. 7, № 4. – С. 84–85.
8. Мычка, С. Ю. Мотивация персонала в современных организациях / С. Ю. Мычка // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях : сб. материалов междунар. науч.-практ. заоч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 2019. – С. 74–77.
9. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учеб. пособие для вузов / С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина. – М. : Изд-во Юрайт, 2018. – 398 с.