

331.108.26

ЕРМИЛОВА Ю.П., Г.МОСКВА, РФ

ERMILOVA Y.P., MOSCOW, RUSSIA

ХАБАРОВА А. С., Г.МОСКВА, РФ

KHABAROVA A.S., MOSCOW, RUSSIA

**ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ ПОДБОРА
ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**LABOR MOTIVATION AND ITS INFLUENCE ON THE SYSTEM OF
SELECTING PERSONNEL IN A COMMERCIAL ORGANIZATION**

Аннотация. В современном менеджменте Российской Федерации вопрос, касающийся мотивации персонала, имеет на сегодняшний день очень большую актуальность. Вместе с подсистемами маркетинга, управления финансами, а также наравне с производственным процессом, управление персоналом на каждом предприятии в настоящее время является направленным на обеспечение максимальной эффективности целей организации, тогда, когда при минимальном объеме ресурсов необходимо достижение максимального результата.

Каждый управляющий, который стремится достичь высокой производительности трудовой деятельности посредством эффективной деятельности собственных сотрудников, должен позаботиться о наличии для них стимулов для продуктивного труда, в связи с этим основной задачей в современном управлении является формирование таких условий труда, при которых кадровый потенциал будет использован максимально эффективно.

Следует отметить, что руководители всегда понимали то, что нужно побуждать людей работать на организацию, но большинство из них считало, что для этого хватит и простого (даже минимального) материального вознаграждения. Однако в нынешних условиях приоритеты существенно изменились, так что на сегодняшний день нематериальные мотивы тоже имеют довольно большое значение при выборе места работы. [5]

Мотивация трудовой деятельности — это центральная функция в области управления персоналом, и каждый руководитель организации на личном опыте знает, что для обеспечения долговременного успеха очень важно желание сотрудников организации активно и эффективно обучаться.[6]

In the modern management of the Russian Federation, the issue concerning the motivation of personnel has today a very great urgency. Together with the subsystems of marketing, financial management, and also on an equal basis with the production process, the management of personnel in each enterprise is currently aimed at maximizing the effectiveness of the organization's goals, when the minimum amount of resources requires the achievement of maximum results.

Each manager, who strives to achieve high productivity of labor activity through effective work of his own employees, must ensure that they have incentives for productive work, and therefore the main task in modern management is the formation of such working conditions, in which the human potential will be used as efficiently as possible.

It should be noted that the leaders have always understood that it is necessary to encourage people to work for the organization, but most of them believed that this would be enough and simple (even minimal) material compensation. However, under the current conditions, the priorities have changed significantly, so today intangible motives also have quite a big significance when choosing a place of work. [5]

Motivation of work activity is the central function in the field of personnel management, and every leader of the organization knows from personal experience that the desire of the organization's employees to actively and efficiently train is very important for ensuring long-term success. [6]

Ключевые слова: конкурентоспособность, карьерная лестница, коммуникационная возможность, мотивационная политика, технологическое перевооружение.

competitiveness, career ladder, communication opportunity, motivational policy, technological re-equipment.

Мотивация является одной из основных функций деятельности каждого руководителя, и именно посредством мотивации оказывается воздействие на персонал организации. [3]

Мотивационная политика представляет собой стратегическую линию, которая направлена на достижение глобальных целей, которые стоят перед конкретным работником, и которые сопоставляются с целями организации. Допустим, сотрудник желает сделать себе карьеру либо пополнить свои профессиональные знания, пройдя необходимое обучение за счет той организации, в которой он трудится, способствуя при этом собственными знаниями и практическими навыками ее дальнейшему развитию. [4]

Трудовая мотивация напрямую обусловлена работой, с содержанием трудовой деятельности, при этом она взаимосвязана с условиями и с организацией трудового процесса, а также связана с режимом труда. Это внутренняя мотивация сотрудника, а также совокупность его внутренних движущих сил поведения, которые связаны с работой как таковой.

Очевидно, что любой сотрудник испытывает большую потребность в достаточно содержательной и интересной трудовой деятельности, а также в полезной работе. При этом он является заинтересованным в перспективах своего должностного роста, в проведении своего обучения и дальнейшего развития, а также с тем, чтобы результаты его трудовой деятельности оценивались ближайшим окружением и руководством достаточно высоко.

В общем трудовая мотивация взаимосвязана, с одной стороны, с содержательностью, и с полезностью труда, а с другой стороны мотивация связана с самовыражением и самореализацией работника. [2]

Необходимость в организации обучения сотрудников обуславливают следующие факторы: появление новой техники, внедрение передовой

технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей, которые формируют подходящие условия для ликвидации либо для изменения определенных видов работ. На этом основании требуемая квалификация не может быть гарантирована только базовым образованием.

Принято различать три вида обучения:

1. подготовка кадров, которая представляет собой планомерное и организованное обучение, а также выпуск квалифицированных кадров, которые владеют совокупностью определенных теоретических знаний, особого рода умений, и специализированных практических навыков;
2. повышение квалификации кадров — это обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;
3. переподготовка кадров представляет собой обучение кадров для освоения совершенно новых знаний и умений, а также для получения практических навыков при получении новой специальности. [7]

На практике сложились две основные формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.

Проведение обучения непосредственно на рабочем месте является более выгодным и вместе с тем более быстрым, также оно характеризуется своей тесной связью с ежедневной работой при этом она упрощает вход в учебный процесс тех сотрудников, которые не привыкли к обучению в аудиториях.

Обучение вне рабочего места является более эффективным, однако оно связано с большими финансовыми затратами, а также с временным отвлечением сотрудника от текущей работы. Обучение вне рабочего места, в большинстве случаев, касается руководителей либо тех специалистов, которые имеют довольно высокую квалификацию.

В целях определения потребности в обучении и в планировании образования является целесообразным и нужным:

- применить результаты оценки труда и персонала, которые могут выявлять те проблемы, с которыми часто сталкиваются сотрудники;
- выполнить анализ плана технического обновления;
- делать оценку специфики программ подготовки, которую проходят студенты учебных заведений, приходящие устраиваться на работу;
- диагностировать средний уровень подготовки новых сотрудников.

Мотивация персонала находится на пересечении, проблем и достижений в организации. В определенном смысле развитие мотивации увеличивает эффективность трудовой деятельности в организации не меньше, чем технологическое перевооружение и чем финансовое управление.

С другой стороны, проблемы организации, которые связаны со слабой мотивацией сотрудников к их работе, могут быть совершенно разными и могут проявлять себя как следствия в иных (с виду слабо связанных) областях деятельности организации. [1]

Точное знание индивидуальных особенностей каждого сотрудника позволяет лучше понять мотивы такого сотрудника, а также стратегии его поведения. В этом блоке знание мотивационной структуры дает возможность более эффективно решить две группы вопросов:

- Во-первых, оценка карьерных ориентаций разных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития в соответствии с личными намерениями сотрудников и целями организации.
- Во-вторых, определение форм и видов проводимого обучения, а также повышение квалификации персонала в организации. [8]

Таблица - Обучение и развитие работников с разными типами мотивации[8]

Типы мотивации	Карьерные ориентации		Отношение к обучению
	С целью дела	С целью власти	
Инструментальная	Средние	Средние	Нейтральное либо пассивно негативное
Профессиональная	Высокие	Отсутствуют	Активное, позитивное
Патриотическая	Низкие	Низкие	Позитивное
Хозяйская	Средние или высокие	Низкие	Нейтрально негативное
Избегательная	Отсутствуют	Средние или высокие	Активно негативное

Тот сотрудник, у которого преобладает *инструментальная мотивация* зачастую просто не желает тратить свое собственное время на то обучение, которое предлагается ему его работодателем. [8]

Вывод. Практической закономерностью в области мотивации и стимулирования работы персонала является наличие большого перечня совершенно разных внешних и внутренних мотивов, а также методов для стимулирования, которые вполне официально используются в различных образовательных организациях. Это обусловлено индивидуальными особенностями людей, независимо от того, являются они руководителями или рядовыми сотрудниками в организации.

Знание индивидуальных особенностей каждого отдельно взятого работника дает возможность лучше понимать его мотивационное и стимулирующее поле, а также его поведенческие стратегии. В связи с этим, должны присутствовать сильные стимулы, которые мотивируют персонал искать новое, экспериментировать, а также стремиться к достижению организационных целей. Подобные стимулы рекомендуется использовать в каждой сфере жизни трудового коллектива организации, как-то: в материальной, в морально-психологической, и в организационной сфере.

Любой сотрудник, который желает найти и предложить что-то новое в деятельности своей организации или своего отдела, либо в своей работе, должны поощряться премиями, и продвигаться по карьерной лестнице.

При создании системы мотивации персонала необходимо брать во внимание текущую фазу экономического цикла, в которой находится организация на данный момент:

- в фазе экономического роста будут эффективны те стимулы, которые связаны с денежным премированием, должностным продвижением, с повышением самостоятельности и ответственности, а также с поощрением увеличения продуктивности и расширением производства;
- в период стабильности нужно сосредоточиться на улучшении управления, на росте объемов продаж и на получении творческих идей, которые могли повысить конкурентоспособность продукции и услуг;
- в фазе спада нужно стимулировать улучшение качества продукции (услуг), снижение себестоимости, и рост эффективности рекламы и PR.

Библиографический список

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
2. Сладкевич, В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. - К.: МАУП, 2001. - 168 с.
3. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. // Монография. - М.: РХТУ, 2011. - 152 с.
4. Шапиро, С.А., Шилаев, А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала. // Монография. - М.: ИД «АТИСО», 2012. - 222 с.
5. Золотарева, Г.М. Понятие и содержание системы мотивации персонала организации. // Консалтинговая компания Юком. - Тамбов, №5-1 (9), 2016. - 44-51
6. Сосновыи, А.П. Разработка внутрифирменных систем оплаты труда. // Национальный союз кадровиков: URL -

<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=318>

7. Особенности системы обучения персонала. // Инновационный менеджмент: URL - <http://www.managevation.ru/mvas-378-1.html>
8. Типологическая модель мотивации Герчикова. // Топ-МенеджментКонсалт: URL - <https://www.tmconsult.ru/faq/tipologicheskaya-model-motivatsii-v-i-gerchikova.php>