

Секция «Управление персоналом: вызовы XXI века для коммерческих и государственных организаций»

Мотивация сотрудников организации в условиях кризиса

Научный руководитель – Мартиросян Каринэ Вардановна

Арыкова А.Р.¹, Шнайдман О.Д.²

1 - Волгоградский филиал Российской Академии народного хозяйства и государственной службы, Волгоград, Россия, *E-mail: arukova_03@mail.ru*; 2 - Волгоградский филиал Российской Академии народного хозяйства и государственной службы, Волгоград, Россия, *E-mail: arukova_03@mail.ru*

Мотивация персонала — один из ключевых факторов развития организации на любом этапе цикла жизнедеятельности. Но всегда ли руководители уделяют ей должное внимание? Чаще всего, управленцы под воздействием негативных внешних факторов забывают про данную функцию, хотя она играет важную роль для функционирования организации не только в период становления и расцвета, но и кризиса. Одним из трудных моментов для организации в условиях кризиса является потеря высококвалифицированного персонала, без которого тяжело побороть кризис. Сдерживание ключевых сотрудников одна из главных задач менеджмента в условиях кризиса. Между тем, топ-менеджмент большинства российских компании в большей степени уделяют внимание управлению производством, финансами, но никак не совершенствованию системы мотивации персонала. В настоящее время проблема мотивации персонала требует различных методов, основанных на знании и использовании как традиционных теорий мотивации, так и последних достижений поведенческих наук. Несомненно, последние ситуации в мире приведут к упадку деятельности, к большим недопониманиям между сотрудниками и работодателями, к уменьшению бюджета и к увеличению текучести кадров. Несмотря на это, управляющий должен понимать, какие шаги ему придется предпринять для поддержания духа и развития сплоченности коллектива, а также повышения мотивации как компании в целом, так и отдельно взятого сотрудника. Однако помимо удачных шагов будут и ошибки. Поэтому, в своей работе мы хотели бы разобрать несколько ошибок, которые допускают руководители, мотивируя персонал условиях кризиса.

Актуальность проблемы мотивации персонала уже давно обусловила значительный интерес ученых к ней. Изучением проблем мотивации в российской науке занимались такие ученые, как Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, В.А. Ядов, В.Г. Асеев, А.Н. Леонтьев и другие. Из зарубежных авторов следует отметить Дж. Аткинсона, основателя концепции трудовой мотивации, С. Гроффа, А. Маслоу, создавшего пирамиду потребностей, Д. Мак Кле-ланда, развившего теорию потребности достижений, и других. Особый вклад в изучении мотивации труда за рубежом внесли следующие ученые: Ф. Тэйлор, Э. Мэйо, В. Врум, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер и многие другие. Эти ученые создавали различные теории и модели мотивации труда, выработали практические рекомендации по применению своих теорий. [3]

Впервые термин «мотивация» был употреблён А. Шопенгауэром в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910), после чего данный термин прочно вошёл в терминологию психологов для объяснения причин активности и поведения человека. [1] Существует несколько видов мотивации персонала: материальная, которая предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте наряду с нематериальной, посредством которой работник получает эмоциональные выгоды (устранение комплексов, душевное равновесие,

и др.) Также выделяют положительную мотивацию, характеризующую применение положительных стимулов и отрицательную, основанную на отрицательных стимулах. Внешняя мотивация предусматривает благоприятное или неблагоприятное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату, в то время как внутренняя мотивация предполагает самостоятельное развитие мотивации у работника. [2]

Цель работы: разработка эффективной системы мотивирования персонала для получения максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов в условиях кризиса путем выявления ошибок.

Первой ошибкой является суждение того, что материальная мотивация всегда важнее, чем нематериальная. Да, конечно, без оплаты труда никто работать не будет, но и делать акцент только на заработной плате не стоит. Ведь сколько бы руководитель не повышал бы зарплату, со временем сотрудник станет привыкать и воспринимать как должное. Из-за этого ее значения и эффективность спустя время существенно снизятся, а сотрудник будет вновь требовать повышения. Таким образом, материальная мотивация имеет краткосрочный эффект. Обратной этой мотивации является нематериальная, она же построена на потребностях человека в реализации творческих способностей, признании его заслуг, в уважении, что позволяет иметь перспективы карьерного роста в будущем.

Следующая ошибка звучит следующим образом: нематериальная мотивация может быть одинаковой для всех людей. Это большое заблуждение, потому что данная мотивация должна быть подобрана в соответствии с индивидуальным психотипом человека. Ведь каждый сотрудник имеет свои цели, потребности и внутренние мотивы.

Третьей ошибкой являются те ситуации, когда руководитель, выбирая нематериальную мотивацию, исходит из своих представлений о том, что будет хорошо для всех. Плохим последствием такой мотивации может стать посредственность сотрудника в выполнении своей работы, потому что он знает, что вознаграждение не соответствует его интересам.

Четвертая ошибка — это показывать сотрудникам, что они могут только подчиняться без права предлагать свои идеи для развития компании. Стоит понять, что, желая иметь безоговорочно подчиняющихся сотрудников, руководителю следовало бы нанимать рабочих определённого типа характера, которые будут совсем безынициативными или же с низким уровнем мотивации, которые будут нацелены на скорейший уход из компании.

Последней, но не по значимости, ошибкой является невнимание к рабочему персоналу. На практике не редко происходит такое, что внимание руководителя сосредоточено только на финансовых показателях, в то время как сотрудники становятся инструментами достижения целей. В компании образуется разрыв, где начальник и подчиненные находятся на недоступных друг для друга высот.

Рассмотрев **5 ошибок руководителя**, возникает вопрос. Какой должна быть правильная система нематериальной мотивации персонала? В первую очередь, для эффективности такой мотивации, следует учитывать личностные качества сотрудников. Систему мотивации нужно формировать, основываясь на роле и типах сотрудников определенной компании.

Делая **вывод** по проделанной работе, мы понимаем о том, что даже в условиях слож-

ной экономической ситуации, мотивация персонала является обязательным условием существования и развития современной организации.

Источники и литература

- 1) Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса.- М.,2000.
- 2) Комарова, Н. Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. // Человек и труд, №10, 2004.
- 3) Шапиро С. «Мотивация и стимулирование персонала», М.:Высшее образование, Издательство «Наука», 2009.