

МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛИНЕЙНОМ ЗВЕНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Известно, что мотивация трудовой деятельности формируется как под воздействием внутренних факторов (потребностей), так и внешних (стимулов). Следовательно, мотивация труда персонала, в том числе и линейных подразделений, тогда наиболее эффективна, когда она воздействует на те факторы, которые согласуются с внутренними установками человека. Анализ существующих на многих отечественных предприятиях систем мотивации труда персонала линейного звена позволяет отметить следующие деструктивные моменты: недостаточная общая трудовая активность работников, низкая значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, неустойчивый социальный статус личности, не полное соответствие оплаты труда уровню потребностей. Кроме того, мотивация во многих случаях не носит ярко выраженной направленности по категориям работников цеха и не обязывает линейных руководителей внедрять конкретные показатели результативности труда подчиненных, что в свою очередь не позволяет раскрыть в полной мере потенциал личности. Основываясь на выше перечисленном, в статье представлена оценка существующих систем мотивации в линейном звене предприятия. Предложены пути их совершенствования и развития с учетом современных требований.

Ключевые слова: мотивация, комплексный подход, гармонизация интересов.

V. D. Toropov

MOTIVATIONAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE LINEAR COMPONENT OF THE ENTERPRISE

It is known that motivation is formed under the influence of internal factors (needs) and external (stimuli). Therefore, the motivation of labour of personnel, including linear units are most effective when it influences the factors that are consistent with inner attitudes of man. Analysis of the current many domestic enterprises of systems of motivation of staff line managers, the following destructive moments: a General lack of labour activity of workers, low the importance of social motives for labor, service, professional and qualified growth, unstable social status of the individual, not full compliance with wage requirements. In addition, the motivation in many cases is not pronounced focus on categories of workers obliges managers to adopt specific performance indicators of work of subordinates, which in turn allows you to unlock the full potential of the individual. Based on the above, the paper presents the evaluation of existing systems of motivation in the linear management of the enterprise. The ways of their improvement and development to meet modern requirements.

Keywords: motivation, integrated approach, the harmonization of interests.

Известно, что эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления.

Следовательно, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для реализации поставленных перед ними целей, насколько вся система управления персоналом соответствует состоянию внешней среды и культуре организации [1, с. 294–297].

Таким образом, важное значение приобретает осознанное, мотивированное исполнение работниками своих обязанностей, гармонизация интересов предприятия и внутренних установок персонала. Достаточная мотивация создает благоприятные условия для роста производительности труда, увеличения чистой прибыли и наоборот.

По сути дела, вступая в договорные отношения с работодателем, персонал дает согласие на управление собой в процессе производства, гарантируя свою вовлеченность в решение бизнес-задач и здесь приобретает особое значение дилемма «свобода – необходимость».

В этой связи заслуживает внимания японская стратегия управления качеством производства «кайдзен», основным девизом которой является: что бы Вы ни делали, Вы можете это сделать лучше. Но это не просто стратегия, в которую вовлечены все – от менеджеров до рабочих, это философия, предполагающая, что жизнь работников в целом (трудовая, общественная и частная) должна быть ориентирована на постоянное улучшение. Эта мысль настолько естественна и очевидна для японцев, что они следуют ей, совершенно не задумываясь. Иначе говоря, это отношение, дух, который всегда витает в компании [2, с. 18–35].

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что эффективная система управления человеческими ресурсами предполагает и эффективную мотивацию персонала, формирующую чувство постоянной сопричастности работников к интересам предприятия, где бы они не находились: на рабочем месте, среди сотрудников или вне предприятия.

Объектом особого внимания в процессе производства выступает цех, как основная структурная единица. Наделенный определенной самостоятельностью в организационном, техническом и административном отношении он получает единое плановое задание, регламентирующее объем выполненных работ, качественные показатели и предельные затраты. Поэтому, реализация здесь той или иной системы мотивации предполагает глубокое знание специфики и содержания трудовой деятельности персонала, особенностей рабочей среды, морально-психологического климата. Каждый работник цеха должен хорошо представлять себе, к каким результатам надо стремиться. Только в этом случае люди будут искать компромисс между личными и коллективными интересами, чтобы удовлетворяя свои потребности, вносить весомый вклад в общее дело [3, с. 430–431].

Известно, что мотивация трудовой деятельности формируется как под воздействием внутренних факторов (потребностей), так и внешних (стимулов). Следовательно, мотивация труда персонала, в том числе и линейных подразделений,

тогда наиболее эффективна, когда она воздействует на те факторы, которые согласуются с внутренними установками человека.

Анализ существующих на многих отечественных предприятиях систем мотивации труда персонала линейного звена позволяет отметить следующие деструктивные моменты: недостаточная общая трудовая активность работников, низкая значимость общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалифицированного роста, неустойчивый социальный статус личности, не полное соответствие оплаты труда уровню потребностей. Кроме того, мотивация во многих случаях не носит ярко выраженной направленности по категориям работников цеха и не обязывает линейных руководителей внедрять конкретные показатели результативности труда подчиненных, что в свою очередь не позволяет раскрыть в полной мере потенциал личности.

Вышеуказанное требует развития мотивации и снятие тех тормозов, которые подавляют инициативу и предприимчивость. Для достижения высокой эффективности функционирования предприятия необходим иной тип работника, ориентированного на максимальное достижение в труде, берущего на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за судьбу общего дела, знающего свои права и рассчитывающего прежде всего на собственные силы. Такой работник стремится к повышению квалификации, так как именно с ней связывает свои возможности в труде.

Таким образом, только комплексный подход к формированию и развитию системы мотивации в линейном звене позволяет добиться сочетания личных и общественных интересов работников, раскрыть интеллектуальные возможности индивидуума в повышении эффективности и результативности работы предприятия. Суть формирования комплексной системы мотивации заключается в следующем: выделив виды и направления трудовой активности, в зависимости от конкретной ситуации и поставленных целей избираются формы и средства воздействия на линейный персонал, а так же методы управления.

Известно, что трудовая активность работников проявляется в личном труде на конкретном рабочем месте и в деятельности по улучшению работы коллектива.

Видами трудовой активности в первом случае являются повышение эффективности живого труда и повышение эффективности прошлого труда. Во втором случае – это сотрудничество и взаимопомощь в рабочем коллективе, совершенствование работы предприятия.

Направлениями трудовой активности выступают действия работника, основанные на осознании им необходимости личного вклада в общее дело. Следует отметить тесную взаимосвязь и взаимозависимость этих направлений. Их реализация обязывает работника повышать свою квалификацию с учетом интересов коллектива. Так, без высокой квалификации невозможно сбережение рабочего времени и повышение интенсивности труда. Более полное использование оборудования, экономия сырья, топлива, энергии не имеет смысла без рационализации технологического процесса.

В свою очередь, передача опыта, совмещение профессий, участие в планировании, управлении, контроле на основе высокой квалификации служат развитию коллективных начал в достижении поставленных перед подразделениями задач, сочетанию личного и общественного интереса в процессе трудовой деятельности, обретению смысла трудовой жизни для каждого работника подразделения и предприятия в целом.

Закреплению и развитию вышеуказанных направлений трудовой активности служат формы, средства и методы воздействия, реализуемые в системе управления персоналом предприятия.

Методы управления (экономические, организационные, общественно-воспитательные) в комплексной системе мотивации реализуются через средства воздействия: материальное стимулирование, совершенствование организации труда, моральное стимулирование, воспитание на трудовых традициях коллектива.

Как показывает опыт, действенными факторами роста трудовой активности выступают наставничество, пропаганда передового опыта, участие в конкурсах профессионального мастерства, в работе постоянно действующих общественных организаций.

Таким образом, комплексная система мотивации персонала линейного звена предполагает двухсторонний процесс в отношении объекта управления (персонала) и субъекта управления (службы управления персоналом).

Важное значение имеют такие компоненты системы мотивации, как культура предприятия, участие работников в распределении общего хозяйственного результата, привлечение к принятию решений.

Комплексное решение проблемы стимулирование трудовой активности служит достижению следующих целей:

- удовлетворенность работников своим трудом;
- обеспечение привлекательности трудовой деятельности;
- развитие самостоятельности, инициативы, творческой, инновационной способности;
- формирование мышления работников с учетом интересов предприятия;
- обеспечение персонифицированного характера проводимой с персоналом работы.

Комплексная система мотивации персонала основана на представлении о том, что:

- во-первых, для человека работа носит естественный характер; во-вторых, каждый человек по своему талантлив и если на работе ему не дают возможности проявить свои способности, то он становится апатичным к выполнению своих обязанностей;
- в-третьих, свобода творчества раскрывает потенциальные возможности работника для совершенствования производства и принесет ему удовлетворение работой;
- в-четвертых, любой работник стремится к ответственности, если только его не отучили от этого плохим руководством. И наконец, система мотивации

должна обеспечить не столько гарантии государства, сколько гарантии способностей личности.

При определении основных направлений мотивации необходимо проведение углубленного социологического исследования, включающего анкетирование и интервьюирование персонала линейных подразделений. Как это ни парадоксально, в ряде случаев руководители линейных подразделений негативно, порой с раздражением воспринимают результаты исследований, что свидетельствует о недооценке ими информационной составляющей управленческой деятельности. Ведь забота об условиях труда, справедливое отношение к персоналу, выраженное в идее «лучше работаешь – лучше живешь», обратная связь выступают важнейшими принципами управления, сформулированными в свое время Г. Эмерсоном и другими выдающимися исследователями.

Сама сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности [4, с. 85]. Иначе говоря, создаются условия для справедливых, равноправных, открытых и доверительных отношений, когда каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки, играть активную роль в принятии решений, находясь в безопасных и здоровых условиях труда.

Эффективность мотивации достигается ее направленностью по категориям персонала с учетом его особенностей профессиональных и личных качеств, стажа и опыта работы.

Мотивация каждого в отдельности приводит к образованию общей мотивационной среды на участке, установке, цехе, заводе. В условиях усложнения человеческого труда за счет автоматизации рабочих мест все более возрастает важность стремления персонала к освоению новой техники.

Наличие большого количества теорий мотивации еще не гарантирует их эффективной реализации на практике, что ни в коем случае не умаляет их роли и значения. Как показывает опыт, реальная эффективность систем мотивации в конкретных условиях зависит, прежде всего, от таких факторов как компетентность высшего руководства и служб управления персоналом, экономическое состояние предприятия, активная позиция профсоюза, уровень и зрелость корпоративной культуры.

Ведущие российские компании активно используют такие методы мотивации и стимулирования своих работников как экономическое соревнование за звание «Лучшая технологическая установка», «Лучший цех», «Лучшее предприятие». Положительную роль играют ежегодные конкурсы профессионального мастерства в масштабах предприятия и всей компании. Оценка итогов соревнований и конкурсов носит комплексный характер, учитывая не только технико-экономические показатели, но и состояние экологии, охраны труда, производственной дисциплины.

Совершенствование и развитие таких подходов способствует достижению высокой результативности и эффективности труда, наполнению его творчеством и здравым смыслом, слиянию интересов работников и предприятия в решении поставленных задач.

В то же время следует помнить, что управление персоналом – это сложный процесс. Сочетающий в себе элементы науки и искусства. Постоянное усложнение процесса обусловлено непредсказуемыми изменениями во внутренней и внешней средах [5, с. 75].

Наконец, именно работники линейного звена, составляют ядро кадрового резерва на должности директора и главных специалистов заводов, производственных объединений, что и определяет важность мотивационной составляющей процесса их развития.

Список использованной литературы

1. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 345 с.
2. Управление персоналом организаций : учебник/ под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА – М, 2010. – 695 с.
3. Маршев В. И. История управленческой мысли : учебник / В. И. Маршев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 731 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дашков и К°, 2002. – 472 с.
5. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб. пособие / Шекшня С. В. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

Информация об авторе

Торопов Виктор Дмитриевич – кандидат технических наук, доцент, кафедры экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: vdtor@yandex.ru.

Author

Toropov Viktor Dmitrievich – candidate of technical Sciences, associate Professor of Department labour Economics and personnel management, Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: vdtor@yandex.ru.