

Эфендиева Джамиля Сабировна
Дагестанский государственный университет

Мотивация персонала как одна из ключевых задач кадрового менеджмента

Аннотация. Кадровый менеджмент охватывает целый комплекс задач, включая принятие своевременных решений, поиск и отбор высококвалифицированных и подготовленных специалистов, искусство их внедрения в компанию и закрепления на долгие годы, а также эффективного применения их навыков, профессионального роста и социального развития. Несмотря на долгое развитие, кадровый менеджмент до сих пор имеет множество трудностей и проблем. Одной из основных выделяют проблему мотивации. Возросшие потребности личности требуют от компаний уделения пристального внимания социальной защите своих сотрудников и поиск индивидуальных форм их мотивации. В заключение можно отметить, что эффективное управление, большая отдача от сотрудников невозможны без акцента на качественную мотивацию персонала. Таким образом, использование в кадровом менеджменте эффективных методов мотивации ведет к возрастанию заинтересованности персонала, совершенствованию личных и профессиональных качеств, а также проявлению инициативы, что, в конечном счете, оказывает влияние на повышение качества труда.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, мотивация, обучение, переквалификация, качество труда.

Efendieva Dzhamilya Sabirovna
Dagestan State University

Staff motivation as one of the key tasks of HR management

Abstract. Personnel management covers a whole range of tasks, including making timely decisions, searching and selecting highly qualified and trained specialists, the art of introducing them into the company and retaining them for many years, as well as the effective use of their skills, professional growth and social development. Despite its long development, personnel management still has many difficulties and problems. One of the main ones is the problem of motivation. Increased personal needs require companies to pay close attention to the social protection of their employees and search for individual forms of their motivation. In conclusion, it can be noted that effective management and high returns from employees are impossible without an emphasis on high-quality staff motivation. Thus, the use of effective methods of motivation in personnel management leads to an increase in staff interest, improvement of personal and professional qualities, as well as initiative, which ultimately has an impact on improving the quality of work.

Keywords: personnel management, motivation, training, retraining, quality of work

Можно с уверенностью констатировать тот факт, что персонал компании играет первостепенную роль в ее процветании и является важнейшим ресурсом, необходимым для достижения ее долгосрочных целей. Появившийся в России в 70-х годах XX века термин «кадровый менеджмент», когда простой работник становился акционером компании, стал в наши дни составной частью функционирования каждого предприятия. Разные школы дают различные формулировки понятию кадровый менеджмент, однако, сущность управления персоналом (кадровый менеджмент) заключается в совокупности действий, направленных на повышение эффективности человеческих ресурсов (знаний,

опыт, способности людей) компании [10]. Кадровый менеджмент охватывает целый комплекс задач, включая принятие своевременных решений, поиск и отбор высококвалифицированных и подготовленных специалистов, искусство их внедрения в компанию и закрепления на долгие годы, а также эффективного применения их навыков, профессионального роста и социального развития.

В контексте управления человеческими ресурсами наблюдается постепенный переход кадровой политики в активную стратегию из «реагирующей» политики. Специальные службы – функциональные менеджеры и кадровые службы – ответственны за эффективную реализацию кадровой политики. Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства. Нижеприведенная таблица демонстрирует суть двух подходов – классического и нового - к управлению персоналом на фоне профессиональной деятельности. Она показывает стремление практиков и теоретиков концепции человеческих ресурсов акцентировать внимание на важности персонала, эффективного использования кадров, что означает трансформацию системы кадровой работы.

Несмотря на долгое развитие, кадровый менеджмент до сих пор имеет множество трудностей и проблем. Одной из основных выделяют проблему мотивации. Проблема мотивации достаточно сложна и характеризуется значительным разнообразием подходов к изучению ее аспектов, а также поддержанию и обеспечению ее функциональных свойств. Научные теории разноплановы, но не исключают друг друга полностью, описывают данную управленческую функцию и процесс ее реализации [14].

Мотивационные аспекты в России, в отличие от стран с развитой рыночной экономикой, получили широкое применение не так давно. И как показывает практика, большинство руководителей, несмотря на возможность принятия самостоятельных управленческих решений в вопросах мотивации и стимулирования труда, используют неэффективные методы, что ведет к таким проблемам, как высокая текучесть кадров, низкая эффективность сотрудников и углубление противоречий в отношениях работник-работодатель [9].

Таблица 1 – Подходы к управлению персоналом [15, с.10]

<i>Классический подход к управлению – «менеджмент»</i>
▪ человек как фактор производства, как статья расходов ▪ кадровая политика как нечто второстепенное, дело административных служб ▪ отсутствие системы кадрового менеджмента ▪ минимальные расходы на обучение ▪ жесткая регламентация исполнителей ▪ мотивация за счет материального стимулирования и угрозы наказаний; ▪ краткосрочный горизонт планирования ▪ преимущественно учетные и технические функции кадровых служб.
<i>Подход кадрового менеджмента</i>
▪ человек как фактор реализации политики предприятия, как источник доходов ▪ кадровый менеджмент как насущная ежедневная необходимость ▪ проблема кадров как часть общего взаимодействия линейного менеджмента и административных служб ▪ научно обоснованный кадровый менеджмент; ▪ расходы на обучение определяются по критерию «стоимость – выгода» ▪ разная степень свободы в организации труда ▪ сочетание экономических и морально-психологических стимулов ▪ жизненный цикл человеческих ресурсов ▪ преимущественно аналитические и организаторские функции кадровых служб.

Как было указано выше, в текущих условиях автоматизированного производства и быстрорастущих цифровых технологий, первостепенное значение приобретает оптимальное использование персонала компаниями и организациями. Успех компании в современном мире глобального бизнеса определяется интеллектуальным потенциалом ее кадров. Возросшие потребности личности требуют от компаний уделения пристального внимания социальной защите своих сотрудников и поиск индивидуальных форм их мотивации [1]. Для одних сотрудников важен их высокий служебный статус, другие мотивированы зарабатывать больше, третьи ориентированы на профессиональный рост и т.д. [7].

В классической зарубежной и отечественной управленческой литературе мотивация имеет разные определения. По мнению Уткина Э.А., «мотивация – это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации» [13]. Интересен подход к определению мотивации российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация – это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности» [11]. Известным российским ученым А.И. Турчиновым вложен емкий смысл в термин «мотивация». Он понимает мотивацию как движущую силу внутренних и внешних факторов личности к конкретной функции, которая выполняет и личные цели работник, и общие цели [12, с.190]. Отдельные российские ученые мотивацию понимают как форму удовлетворения работником своих потребностей через физический труд. Другие ученые определяют мотивацию как естественное состояние сотрудника, подвластное его потребностям, что направляет и стимулирует его к достижению поставленных целей.

Некоторые зарубежные классики, как например, Ф. Хедоури, М. Альберт и М. Мескон, понимают мотивацию шире, в смысле самомотивации и мотивации других в отношении трудовой деятельности для достижения целей компании и личных целей. Предпочтение человеком конкретного типа поведения, посредством воздействия на него различных факторов – это и есть мотивация в их понимании [8].

Противоположной позиции придерживается Фредерик Герцберг, который со своей командой разработал модель мотивации, где движущей силой являются потребности. Паре сотен служащих и инженеров одной крупной лакокрасочной компании попросили подробно ответить на вопросы, когда после выполнения служебных обязанностей они чувствовали себя особенно хорошо, а когда – особенно плохо. Результаты полученных ответов привели Герцберга к выделению двух категорий ответов. Одну категорию он определил как «гигиенические факторы», а другую – как «мотивацию». В «гигиенические факторы» входила общая атмосфера в офисе, отношения с коллегами, условия работы, компенсации. Сотрудники оказывались недовольны, если эти факторы не были удовлетворены. Признание, профессиональный рост и достижения входили в фактор «мотивации», что вызывало удовлетворенность у сотрудников [8]. Наиболее мощное влияние на представления руководителей предприятий о сути трудовой мотивации оказали научные идеи, опробованные американским инженером и экономистом Ф. Тейлором. Согласно модели Ф. Тейлора, приоритетным мотиватором сотрудника в его трудовой деятельности являются деньги и понимание того, как его зарплата связана с результатами его труда. Благодаря природной дотошности и рациональному подходу ко всему в жизни, Ф. Тейлору удалось максимально убрать из элементарных трудовых операций все неправильные и лишние движения, ненужные инструменты, оставив только самый быстрый способ выполнения трудовых операций. В.И. Ленин оценил систему Тейлора как «научную систему выжимания пота», однако рекомендовал выборочно использовать рациональные элементы в организации труда на предприятиях молодой Советской России [6, с.18-19]. Таким образом, научная организация труда, разработанная Тейлором, помимо идеи быстрого выполнения трудовых операций, направлена на повышение мотивации

работника через ее увязку с результатами труда и денежным вознаграждением. Г. Десслер в своей работе «Управление персоналом» утверждает, что «несколько лет назад считалось, что «рабочая этика» мотивировала рабочих работать с хорошей отдачей и на совесть. Сегодня такое чувство ответственности по отношению к работе уменьшается, и задача по мотивации служащих в этой связи может стать еще более трудной» [4].

В круг задач кадрового менеджмента, помимо высокой мотивированности работника, входит еще и формирование эффективной команды, готовой достичь целей компании и остаться с ней на долгие годы. Реализация указанной задачи осуществляется посредством материального и морального стимулирования работников. Приоритетной формой стимулирования в России является стимулирование работника через денежное вознаграждение, так как труд в нашей стране расценивается как средство заработка, с учетом соответствия денежного вознаграждения потребностям и интересам работника. В то же самое время не стоит пренебрегать и формами нематериального стимулирования сотрудников, в частности, их потребностью в признании и уважении, а также потребностью в самовыражении. Создание благоприятного корпоративного климата, чувства принадлежности к организации, доступных условий для личностного роста, делегирование полномочий, информирование работников о производственных целях компании, - все это важные условия для самомотивации работников, что в конечном итоге ведет к повышению эффективности организации. Грамотно построенная система мотивации проявляется в отсутствии текучести кадров, росте профессионализма работников, высоких производственных показателях компании [10]. Существенное значение в поддержании стабильного процесса мотивации имеет переквалификация и регулярное обучение работников за счет организации. «Непрерывное обучение на протяжении всего жизненного цикла человека» стало характерной особенностью в эпоху господства цифровых технологий» [2]. Посредством непрерывного обучения корпоративной культуре и этике создается сильная команда и определенный тип поведения сотрудников, четко понимающие цели организации и методы их достижения. Руководителям организаций следует направить усилия на создание среды, где каждый работник чувствует свою ценность, где сотрудник не боится выдвигать нестандартные идеи и вовлечен в процесс, решения принимаются совместно. Общеизвестен факт, что в современном мире получение максимальной прибыли уже не является стратегической целью предприятия. Руководители кадровых служб обязаны держать в фокусе весь штат сотрудников, развивая в них корпоративный дух, чувство лояльности руководству и компании, удовлетворяя их материальные и социальные потребности. Когда работники чувствуют, что их голоса слышат и уважают, они автоматически чувствуют мотивацию, а также считают более удобным работать в той же среде [3, с.77]. Принципиально, чтобы руководители кадровых служб использовали современные методы отбора, управления и мотивации персонала, внедряли модели, в основе которых лежат понимание возрастающей роли личности сотрудника, его стремлений и особенностей, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с производственными задачами и целями компании [5, с.135].

Таким образом, эффективное управление, большая отдача от сотрудников невозможны без акцента на качественную мотивацию персонала. Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления организацией. Использование в кадровом менеджменте эффективных методов мотивации ведет к возрастанию заинтересованности персонала, совершенствованию личных и профессиональных качеств, а также проявлению инициативы, что, в конечном счете, оказывает влияние на повышение качества труда.

Список источников

1. Абдыева А.А., Сапарвалеев А.О. Персонал организации в системе кадрового менеджмента// Научные знания ОрелГИЭТ. 2021. №1(37). -С.20-24

2. Бахтина С.С., Поворова Ю.С. Проблемы реформирования регионального кадрового менеджмента в сфере государственного управления // В сборнике: Современный менеджмент: научные подходы и перспективные технологии. Материалы XVIII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: И.А. Тренина [и др.]. Орел, 2022. С. 296-301.
3. Вагнер В.А., Лобанов В.В. Основные проблемы мотивации персонала// Экономика и бизнес: теория и практика. 2023.-№2 (96) (с. 77)
4. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. — М.: “Издательство БИНОМ”, 1997. — 432 с.: ил.
5. Латышева Н.А. Проблемы кадрового менеджмента и пути их решения в современных условиях// Наука и бизнес: пути развития. 2020. -№4(106). -с. 133-135 (135)
6. Ленин В.И. Полное собрание сочинений: 55 т/В.И. Ленин. -5-е изд. — М.: Политиздат, 1973.-Т.23 «Научная» система выжимания пота. -С.18-19
7. Лытнева Н.А., Терновых К.С., Коргина О.А. Теоретико-методические основы развития системы стимулирования персонала компании. Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов: Научная монография / Под общ. редакцией проф. Н.А. Лытневой. — Орел: Издательство Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. — 324 с.
8. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента, 3-издание. Пер.с англ.-М.: ООО «И.Д. Вильямс».-2013.-672с. :ил.-Парал. титул англ.
9. Макарова Е.Л., Голубева М.М. Исследование мотивации персонала: отечественный и мировой опыт// Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2017г.- №2.
10. Семянникова Т.В., Татаренко Л.Ю. Мотивация как основная функция кадрового менеджмента// В сборнике: Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование. Сборник научных трудов 7-й Международной молодежной научно-практической конференции. В 3-х томах. Отв. Редактор Е.В. Павлов. -2020.-С.171-173
11. Сергеев А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учебное пособие для студентов учреждений высшего профобразования/ Сергеев.-4-е изд., стер.- М.: Издательский центр «Академия». 2012.-288с. (75с.)
12. Смола Н.В. Основные аспекты качества труда муниципальных служащих в системе менеджмента качества // Актуальные проблемы экономики и управления.2017. №2(14). С.15-118.
13. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: учебник/ Э.А. Уткин — М.: ЭКМОС, 2007.-235
14. Фотина Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов/ Л.В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В. Фотиной: - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 362с.
15. Цибарева М. Е. Кадровый менеджмент: учебное пособие. — Самара: Издательство Самарского университета, 2020. — 100 с.

Сведения об авторе

Эфендиева Джамиля Сабировна, ст. преп. кафедры «Государственное и муниципальное управление», Дагестанский государственный университет
Россия, Махачкала

Information about the author

Efendieva Dzhamilya Sabirovna, Senior Lecturer at the Department of State and Municipal Management, Dagestan State University, Russia, Makhachkala