

УДК 331.103

DOI: 10.26140/knz4-2020-0901-0019

УВЕЛИЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В УСЛОВИЯХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ АПАТИИ ПЕРСОНАЛА

© 2020

AuthorID: 940372

SPIN: 8470-3619

ORCID: 0000-0002-2538-9206

Пашук Наталья Руслановна, аспирант, ассистент кафедры экономики и управления
Вивдыч Юлия Олеговна, студент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, д. 41, e-mail: yuliavivdych@mail.ru)*

Аннотация. В рамках данной статьи автором были рассмотрены особенности процессов мотивации и демотивации персонала. В качестве метода увеличения эффективности системы мотивации предлагается внедрение технологии управления талантами, как способа спрогнозировать необходимые для дальнейшей деятельности человеческие ресурсы и создать условия для их привлечения и развития. Авторами анализируются соотношение основных мотивирующих факторов, их воздействие на процесс мотивации персонала, также идентифицируются основные этапы мотивации: начальный, поисковой активности, формирование мотива и этап функционирования мотивации. Алгоритм демотивации (апатии) включает большее количество стадий и приводит к разрыву трудовых отношений. Аргументируется значимость управления талантами в условиях апатии персонала и основные инструменты использования данного метода поддержания эффективности мотивации предприятия. Также в рамках данной работы анализируются модели управления человеческими ресурсами на предприятии с учетом элемента управления талантами.

Ключевые слова: мотивация, демотивация, система мотивации, управление персоналом, человеческие ресурсы, апатия персонала, талант, управление талантами.

INCREASING THE EFFECTIVENESS OF THE MOTIVATION SYSTEM UNDER CONDITIONS OF THE APATHY OF STAFF

© 2020

Pashuk Natalya Ruslanovna, graduate student, assistant of the department
of economics and management

Vivdych Julia Olegovna, bachelor

*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogol St., 41, e-mail: yuliavivdych@mail.ru)*

Abstract. In the framework of this article, the author considered the features of the processes of motivation and demotivation of staff. As a method of increasing the effectiveness of the motivation system, the introduction of talent management technology is proposed. As a way to predict the human resources necessary for further activities and create conditions for their attraction and development. The authors analyze the ratio of the main motivating factors, their impact on the process of staff motivation, also identify the main stages of motivation: initial, search activity, the formation of motive and the stage of functioning of motivation. The algorithm of demotivation (apathy) includes a greater number of stages and leads to the breakdown of labor relations. The importance of talent management in conditions of staff apathy and the main tools for using this method to maintain the effectiveness of enterprise motivation are argued. Also, in the framework of this work, human resource management models at the enterprise are analyzed taking into account the talent management element.

Keywords: motivation, demotivation, motivation system, personnel management, human resources, apathy of personnel, talent, talent management.

ВВЕДЕНИЕ

Согласно ГОСТ ИСО 9004–2009 человеческий капитал в целом и персонал в частности представляют собой ключевой фактор конкурентоспособности предприятия в условиях современного рынка. В рамках данной парадигмы следует формировать и поддерживать высокий уровень корпоративной культуры формировать высокий уровень корпоративной идентичности и корпоративной лояльности персонала. Данные задачи решаются за счет внедрения эффективной системы мотивации персонала.

Изучение мотивации в системе менеджмента человеческих ресурсов представляет собой сложную задачу, решаемую исследователями на разных уровнях с различных теоретических и методологических позиций. Наибольший вклад в вопросы изучения мотивации персонала в русскоязычной научной среде внесли такие авторы как А. А. Литвинюк, Б. М. Генкин, С. А. Шапиро, В. И. Герчиков, А. В. Ребров, Л. Г. Миляева, А. Я. Кибанов [1].

В русскоязычной научной литературе не существует единого подхода к определению понятия «мотивация». По мнению автора, одним из наиболее удачных определений является определение А. Я. Кибанова, звучащее следующим образом: «мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [2]. Преимуществом данного определения является упо-

минание в нём основных факторов теории мотивации (мотивов и стимулов).

МЕТОДОЛОГИЯ

В рамках данной работы основной целью является раскрытие процесса управления талантами в условиях апатии сотрудников организации, как одного из наиболее эффективного метода развития человеческого капитала на предприятии.

Для достижения поставленной цели использовалась совокупность методов, включающих: анализ научной литературы, сравнительный анализ, синтез, дедукцию, индукцию, систематизацию и моделирование.

РЕЗУЛЬТАТЫ

На рисунке 1 представлено соотношение основных мотивирующих факторов и их воздействие на процесс мотивации работника (составлено автором).

Важно отметить, что цели мотивационных процессов в организации следует понимать как двусторонние – с точки зрения руководства компании, а также с точки зрения коллектива работников. Со стороны компании, основная цель использования программы мотивации – повышение эффективности труда сотрудников и, соответственно, получение положительного экономического эффекта за счет интенсификации труда. С точки зрения сотрудников компании цель системы мотивации в компании – обеспечение возможности получения работником дополнительных социальных и экономических благ, возможность получения реальной выгоды за проявление

инициативы, профессиональный рост и высокий уровень лояльности корпоративным ценностям [3].

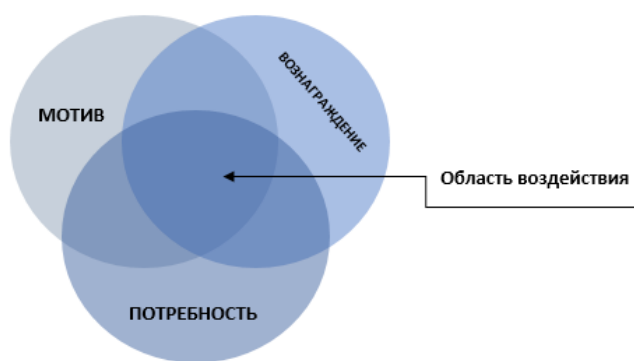


Рисунок 1 – Область воздействия системы мотивации

При формировании системы мотивации труда на предприятии важно иметь представление об алгоритме мотивации труда на уровне одного отдельно взятого работника. Описание этапов данного алгоритма мотивации представлено на рисунке 2 [4].

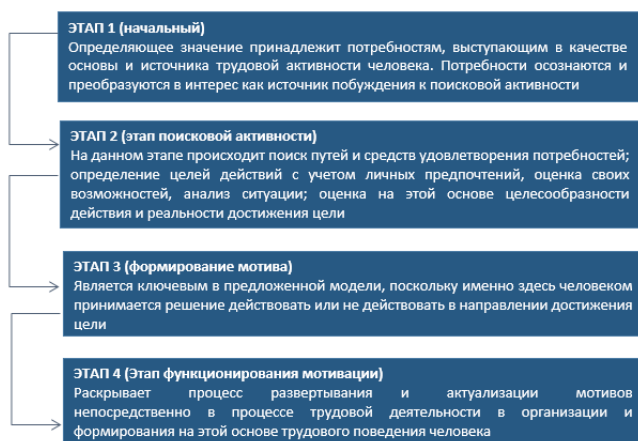


Рисунок 2 – Алгоритм мотивации на уровне отдельного работника

Ключевой проблемой, возникающей при отсутствии на предприятии гибкой и эффективной системы мотивации, учитывающей потребности коллектива является риск возникновения апатии персонала (демотивации). Низкая мотивация сотрудников выражается в уменьшении их желания достигать рабочих целей [5].

Процесс ослабления мотивации условно можно разделить на шесть стадий. Ниже приведена модель-цикл (рис. 3), позволяющая понять логику и составные части процесса демотивации [6].

Решение проблемы демотивации возможно за счет применения персонализированного подхода к составлению программы мотивации работника, своевременного изменения используемых стимулов или внедрения системы геймификации процесса. Повышение производительности должно сказываться на получаемых сотрудником бонусах.

По мнению автора, значительное улучшение применяемой в компании системы мотивации возможно за счет внедрения практики управления талантами в организации [7].

Под управлением талантами понимается целенаправленная деятельность организации развитию и использованию потенциала талантливых сотрудников, способных эффективно и своевременно решать производственные задачи. Важно подчеркнуть, что деятельность в области управления талантами должна носить непрерывный и системный характер [8].

Отметим, что в связи со слабой теоретической проработкой темы управления талантами до сих пор не сформированы однозначные подходы к определению понятия «талант», а также не выработана единая методология определения талантов. В общем смысле слова, под талантом понимается совокупное качество работника, состоящее из индивидуальных способностей, знаний, навыков, опыта, особенностей характера, интеллекта, заинтересованности и способности к обучению и профессиональному росту [9].



Рисунок 3 – Алгоритм процесса демотивации

К наиболее эффективным методам оценки таланта персонала эксперты относят:

- управление по целям;
- управление результативностью;
- ассессмент-центр [10].

Развитие и удержание талантов также является проблемным фактором в деятельности многих российских организаций. К причинам возникновения данной проблемы можно отнести, во-первых, нежелание владельцев бизнеса инвестировать в обучение персонала и развитие корпоративной культуры предприятия, во-вторых, отсутствие на рынке труда необходимого количества высококвалифицированных кадров в области управления корпоративной культурой. Также можно отметить, что достаточно часто в штате малых и средних предприятий отсутствуют специалисты в области управления человеческими ресурсами, либо вовсе отсутствуют специальные подразделения по работе с персоналом [10].



Рисунок 4 – Интегрированный центр экспертизы

Разработка стратегии по управлению талантами преследует сразу множество организационных целей – от

удержания ключевых сотрудников до привлечения наиболее квалифицированных специалистов на рынке труда (управление талантами оказывает положительное влияние на развитие HR-бренда).

Экспертами компании PwC (PricewaterhouseCoopers) были разработаны модели организации отдела управления человеческими ресурсами с учетом необходимости развития системы управления талантами. На наш взгляд, наиболее оптимальной моделью является модель «Интегрированный центр экспертизы» (рис. 4) – применение данной модели организационной структуры возможно для большинства крупных и средних предприятий [10].

Управление талантами является таким же неотъемлемым элементом структуры управления человеческими ресурсами как и привлечение, адаптация сотрудников, их обучение и развитие.

ВЫВОДЫ

Таким образом, в рамках данной статьи автором были рассмотрены особенности процессов мотивации персонала, описаны этапы возникновения апатии персонала. В качестве метода увеличения эффективности системы мотивации было предложено внедрение технологии управления талантами в организации. За счет применения данного метода достигается рост производительности компании за счет внедрения «талантами» инноваций в производственный процесс. Данный фактор стимулирует рост конкурентных преимуществ на рынке и возможности выхода предприятия на новые в том числе и международные рынки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Асаул А. Н. «Управление талантами» – инновационное направление в управлении персоналом // Мировое инновационное соревнование. Роль и место России в нем. 2016. С. 383-391.
2. Кадырбекова У. А. Элементы талант-менеджмента в подготовке кадров в Республике Казахстан // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2015. С. 154-158.
3. Коротько Т. В. Основные подходы к определению понятия «мотивация трудовой деятельности» // Фундаментальные и прикладные научные исследования. 2017. С. 20-23.
4. Краснер Т. Ф. Проблема низкой мотивации трудовой деятельности персонала // В сборнике: Современные технологии управления персоналом Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О. С. Резниковой, 2018, с. 335-341.
5. Одегов Ю. Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 1. С. 92-99.
6. Садова К. В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2016. Т. 2. № 3. С. 1-9.
7. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice // Employee Relations. 2016. Т. 38. № 1. С. 57-72.
8. Tsareva N. A., Vlasenko A. A., Ivanuyga O. I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // Turkish online journal of design art and communication. 2016. С. 2571-2580.
9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 09.06.19).
10. Управление талантами в России и мире: цифры и тренды [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/assets/talent-management-shtat.pdf> (дата обращения: 09.06.19).

Статья поступила в редакцию 02.02.2020

Статья принята к публикации 27.02.2020