

Милохина Ирина Викторовна

РОЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматривается вопрос о влиянии мотивации персонала на эффективность деятельности предприятия, о связи мотивации персонала с кадровым потенциалом организации и о способах формирования и поддержания высокого уровня мотивации работников предприятия. Анализируются результаты опроса о мотивирующих и демотивирующих факторах в труде, проведенного на крупнейшем металлургическом предприятии России.

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2016/9/15.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2016. № 9 (111). С. 53-59. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2016/9/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

УДК 331

Экономические науки

В статье рассматривается вопрос о влиянии мотивации персонала на эффективность деятельности предприятия, о связи мотивации персонала с кадровым потенциалом организации и о способах формирования и поддержания высокого уровня мотивации работников предприятия. Анализируются результаты опроса о мотивирующих и демотивирующих факторах в труде, проведенного на крупнейшем металлургическом предприятии России.

Ключевые слова и фразы: мотивация персонала; кадровый потенциал; мотивирующие факторы; демотивирующие факторы; человеческие ресурсы; управление трудовыми ресурсами.

Милохина Ирина Викторовна

г. Новокузнецк

milokirina@yandex.ru

РОЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

«Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей».

Ли Якокка (американский предприниматель)

В настоящее время большинство зарубежных и отечественных предприятий на основании опыта работы в условиях современной экономики признают тот факт, что успех их деятельности (конкурентоспособность, возможности роста, размеры прибыли) определяется не размерами материальных и финансовых ресурсов, а количеством и качеством человеческих ресурсов организации, кадровым потенциалом.

Для осуществления успешной деятельности предприятиям недостаточно обладать оптимальным (количественно и качественно) кадровым потенциалом. Помимо формирования этого первостепенного для организации элемента, важно вести постоянную, продуманную, комплексную и, как следствие, эффективную работу по развитию и улучшению кадрового потенциала.

Подходов к определению понятия «кадровый потенциал» много: нет единого мнения о том, что можно назвать кадровым потенциалом, из чего он состоит, как его измерить и для чего он нужен. Несмотря на разнообразие теорий о кадровом потенциале, авторы сходятся во мнении, что этот совокупный показатель человеческих ресурсов предприятия является важным и неотъемлемым источником его развития и достижения успеха. В настоящее время на смену концепции, оценивающей персонал в качестве пассивного фактора, то есть издержек, пришла теория, определяющая персонал как важнейший ресурс и фактор производства [11; 14]. Роль кадрового потенциала предприятия невозможно недооценить. Но для начала стоит определить, что все-таки понимается под данным термином. Потенциал в любом смысле означает возможности, силу, мощь. То есть, понятие «потенциал» означает наличие у кого-либо (будь то отдельно взятый человек, коллектив, общество) скрытых, не проявивших еще себя возможностей или способностей в соответствующих сферах жизнедеятельности [6]. Логично предположить, что кадровый потенциал – это определенный уровень возможностей кадров для достижения определенных целей.

Существует большое количество мнений, определяющих сущность кадрового потенциала, что подтверждает высокий интерес исследователей к данному показателю. Некоторые авторы отождествляют понятия «кадровый потенциал», «человеческий потенциал», «человеческий капитал» и др. Другие выделяют различия в этих понятиях. Но в большинстве случаев в понятие «кадровый потенциал» вкладывается собирательная характеристика трудовых ресурсов, как, например, в определении, данном А. А. Удовиковой и А. Ф. Виноходовой [12, с. 10]. Кадровый потенциал, по их мнению, – совокупность качественных и количественных характеристик предприятия, включающая: состав и структуру кадров; физические и психологические возможности работников; интеллектуальные и креативные способности; профессиональные знания и квалификационные навыки; коммуникативность и способность к сотрудничеству; отношение к труду и иные характеристики, направленные на достижение миссии и целей предприятия.

Подобное определение дано в работе Д. О. Неверкевича [7, с. 4]. Он определяет кадровый потенциал как знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а также те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но они пока еще не востребованы процессом производства либо профессионального обучения.

По мнению Р. П. Колосовой и Г. Г. Меликьяна [4, с. 116], кадровый потенциал состоит из природных способностей каждого человека и может быть развит в процессе трудовой деятельности, включающей обучение, мотивацию, приобретение опыта и др.

Основатель концепции измерения человеческого капитала Як Фитц-енц в своей работе «Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала» говорит о том, что кадровый потенциал предполагает комбинацию следующих факторов: качества, которые человек привносит в свою работу (ум, энергия, позитивность, надежность, преданность); способность человека учиться (одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка); побуждения человека делиться информацией и знаниями (командный дух, ориентация на цели) [13, с. 14].

Кадровый потенциал, исходя из этимологии слова, определяет возможности предприятия, связанные с грамотным и эффективным управлением персоналом, поскольку этот термин включает не только реальные показатели рабочей силы, но и скрытые резервы, готовые к вовлечению в процесс достижения будущих целей и обеспечения жизнеспособности предприятия. Чтобы скрытые кадровые резервы были готовы к воплощению задуманных планов и реализации поставленных целей, необходимо понимать, что любое действие работника определяется, прежде всего, его внутренним стремлением, побуждением, желанием, то есть мотивацией.

В настоящее время все руководители осознают важность постоянного стимулирования своего персонала к выполнению работы. При отсутствии положительного настроя на труд знания, интеллект и ценные качества персонала, необходимые для эффективного осуществления работы, будут потрачены нецелесообразно и не принесут ожидаемого результата. Насколько бы качественно полноценным не был кадровый потенциал организации (в части образования, стажа работы, личностных характеристик персонала и др.), необходимо постоянно работать над его поддержанием и развитием. Основной и неотъемлемый способ наращивания кадрового потенциала – управление мотивацией персонала. Не случайно мотивация персонала – одна из фундаментальных функций менеджмента.

Мотивация персонала представляет собой одновременно и один из инструментов управления кадровым потенциалом, и один из базовых параметров кадрового потенциала. Мотивация персонала относится к основным качественным характеристикам кадрового потенциала, наряду с уровнем образования, удовлетворенностью работой, чертами характера и др. Оценка качественных показателей кадрового потенциала предприятия осуществляется посредством анализа социологических и социально-психологических факторов и их влияния на удовлетворенность персонала отдельными аспектами труда и трудовым процессом в целом. Очевидно, что чем выше уровень развития кадрового потенциала, с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, навыков, способностей и мотивации к труду, тем эффективнее работает организация. Повлиять на интеллектуальные, деловые и личностные характеристики, уровень образования и профессиональные достижения работодателю достаточно сложно, поскольку эти характеристики в большей степени определяются самим работником. Но повлиять и эффективно управлять мотивацией персонала – прерогатива работодателя.

Вопрос о том, что мотивирует людей работать лучше (качественнее, быстрее, безопаснее, эффективнее и др.), волнует всех работодателей, осознающих важность данного процесса. К вопросу мотивации существует большое количество подходов и теорий.

Среди авторов теорий мотивации необходимо назвать Ф. У. Тейлора (рационально-экономическая концепция), А. Маслоу (концепция пирамиды потребностей личности), Д. Макгрегора (концепция метода поощрений и наказаний и метода автономии и самоактуализации), Ф. Герцберга (двухфакторная концепция мотивации), К. Альдерфера (концепция существования, связи и роста), Д. Мак-Клеланда (концепция потребностей), В. Врума (концепция ожиданий) и др. Исследователи мотивации персонала сходятся во мнении, что низкая мотивация – проявление «заболевания», но в качестве «больного» выступает не сотрудник, а предприятие [1, с. 17-20]. Несмотря на многообразие, обоснованность и глубину рассмотрения теорий мотивации персонала с XIX века по настоящее время, в управлении персоналом теория и практика иногда существуют в параллельных плоскостях. Исследования показывают, что около 75% сотрудников считают, что руководство не знает, как их мотивировать [10, с. 197]. Достаточно очевидным решением этой проблемы становится опрос самих сотрудников об основных факторах, мотивирующих и демотивирующих их в работе.

На крупнейшем российском металлургическом предприятии был проведен экспресс-опрос работников, в котором необходимо было указать до трех главных факторов, вызывающих желание работать, и факторов, отрицательно влияющих на выполнение трудовых функций. В Таблице 1 указаны мотивирующие факторы, в Таблице 2 – демотивирующие факторы по результатам проведенного опроса.

Таблица 1.

Мотиваторы персонала

Вид мотивации	Абсолютный показатель, чел.	Относительный показатель, %
Материальная	117	14,94
Доход, в т.ч.	105	89,74
- стабильная заработная плата	7	5,98
- справедливая заработная плата	7	5,98
- рост заработной платы	17	14,53
Премия	12	10,26
Нематериальная	590	75,35
Грамотный и достойный руководитель, в т.ч.	90	15,25
- отношения с руководителем, основанные на уважении, поддержке, внимании	39	43,33
- обратная связь с руководителем по поводу проделанной работы	6	6,67
- благодарность, похвала руководителя	26	28,89
- доверие в отношениях с руководителем	19	21,11
Коллектив, в т.ч.	83	14,07

Вид мотивации	Абсолютный показатель, чел.	Относительный показатель, %
- благоприятный климат в коллективе (дружелюбие, сплоченность, взаимовыручка)	67	80,72
- общение с коллегами	12	14,46
- проведение коллективных мероприятий	4	4,82
Карьерный рост	75	12,71
Самореализация, в т.ч.	44	7,46
- самоутверждение, чувство собственной значимости	32	72,73
- реализация творческого потенциала	12	27,27
Интересная работа	35	5,95
Публичное признание	25	4,24
Возможность получить новый опыт	23	3,89
Результативность труда	23	3,89
Причастность, участие в решении важных трудовых вопросов	22	3,73
Обучение	21	3,56
Режим работы и отдыха	20	3,39
- удобный график труда	11	55
- отпуск в удобное время	4	20
- дополнительные выходные	5	25
Новшества, разнообразие в работе	19	3,22
Работа	19	3,22
Сложные, важные поручения	17	2,88
Самостоятельность	16	2,71
Внутренние качества (ответственность, исполнительность)	14	2,37
Понимание и разделение целей	13	2,2
Условия труда	9	1,53
Социальная защита, стабильность	7	1,19
Социальный статус, престиж	7	1,19
Новое оборудование, технология	6	1,02
Возможность наказания	2	0,34
Смешанная	76	9,71
Итого	783	100

Из данных Таблицы 1 видно, что 117 (14,94%) ответов респондентов свидетельствуют о приоритете материальной мотивации. Именно заработная плата для этих работников является стимулом добросовестно работать. Причем 5,98% ответивших таким образом делают упор на стабильность и сохранение заработной платы при любых обстоятельствах. Столько же респондентов мотивирует исключительно справедливая и достойная заработная плата, отражающая соответствие усилий и размера вознаграждения. Этот ответ может служить примером реализации концепции справедливости Д. Адамса, который утверждал, что именно сравнение соотношения объемов работ и заработной платы у самого работника и его коллег – основа мотивации персонала. Если работник считает такое соотношение справедливым, то его мотивация к труду значительно возрастет. В обратном случае мотивация снижается, возникают конфликты и противоречия в коллективе, увеличивается текучесть кадров. Поэтому очень важными являются соблюдение принципа справедливости в труде и объективность при материальной мотивации сотрудников. 14,53% работников – сторонников материальной мотивации – отметили, что не сама заработная плата, а ее увеличение – сильнейший мотиватор к труду. Рост заработной платы – самый очевидный, но в то же время самый труднореализуемый для работодателя способ мотивации. То же самое можно сказать про дополнительные премии – этот вид выплаты стимулирует 10,26% респондентов.

590 (75,35%) человек указывают на доминирующее значение нематериальной мотивации. Варианты ответов в этой категории весьма разнообразны. Первое место (15,25%) в нематериальных способах мотивации отводится грамотному и продуманному поведению руководителю. В разных вариациях этот вариант ответа встречался наиболее часто. По мнению респондентов, руководитель должен доброжелательно, уважительно, чутко относиться к подчиненным, знать всех по имени-отчеству, дате дня рождения, выполняемой работе. Руководитель должен быть вдохновителем, идейным лидером в труде, демонстрирующим своей трудовой и личностной позицией стремление к саморазвитию, совершенствованию трудового процесса, заботе о персонале, процветанию и стабильности предприятия. Идеальный образ руководителя в глазах опрошенных – тот, что вызывает уважение и восхищение, а не страх и гнев. Харизматичный, уравновешенный, внимательный и целеустремленный лидер – основа успешной деятельности всего структурного подразделения. Задача руководителя – организовать наиболее эффективным способом (в том числе с помощью рациональной организации режима труда и отдыха и эффективного распределения обязанностей) труд подчиненных путем выявления сильных сторон и талантов работников, проявления внимания к людям, оказания помощи и поддержки, осуществления обратной связи, проявления благодарности и доверия к подчиненным.

На втором месте (14,07%) среди способов нематериальной мотивации находится такой фактор как трудовой коллектив. Сплоченность, поддержка, дружеские отношения в коллективе благоприятно влияют на каждого члена команды, создают благоприятную атмосферу, положительно воздействуя на индивидуальную

и коллективную эффективность труда и увеличивая его производительность. Обратный эффект дают сплетни, интриги, конфликты, разобщенность интересов и ценностей, чрезмерная конкуренция среди сотрудников. Важным этапом в трудовой деятельности является формирование не просто рабочей группы, а настоящей команды, связанной не только сходными функциями, но и грамотно выстроенной корпоративной культурой. Создание единого духа основано на стимулировании общения среди коллег. Проведение корпоративных тренингов, организация общих и индивидуальных праздников, спортивные мероприятия, фото- и видеосъемка коллектива, создание корпоративных традиций, организация совместных кофе-брейков, учет потребности в общении при формулировке поручений и заданий – эти и другие мероприятия помогут удовлетворить одну из базовых нужд личности – общение, построение отношений, взаимодействие в коллективе.

На третьем месте (12,71%) среди нематериальных мотиваторов – карьерный рост. Большинство работников стремятся достичь более высокого положения и успешно реализовать карьерные амбиции. Некоторые из отвечающих отмечали стремление именно к руководящей должности, другие говорили о горизонтальной мобильности (перевод в другой цех, отдел). Также популярным был ответ об исполнении обязанностей руководителя (включении в кадровый резерв), что способствует карьерному продвижению. Данный мотиватор не так просто реализовать на практике, поскольку всех желающих одновременно невозможно повысить в должности. Но особо старательных и способных работников, безусловно, необходимо отмечать, давать им возможность проявить себя путем делегирования полномочий, дублирования функций руководителя, исполнения его обязанностей и др.

Четвертое место (7,46%) среди побудителей к успешному труду занимает самореализация. Для работников, выбравших данный вариант ответа, важно достичь гармонии в вопросе трудовой реализации. Им нужно чувствовать себя значимыми, необходимыми, важными. Все, что они делают, основано на потребности реализовать свой личностный, трудовой, творческий, социальный потенциал. Сделать в своей карьере что-то по-настоящему значительное (внести вклад в деятельность всего предприятия, реализовать амбициозную идею, усовершенствовать какой-либо процесс), достичь высокого уровня профессионализма – вот цели таких работников. Причем 27,27% ответов в данной категории свидетельствуют о потребности в реализации творческого потенциала. Для таких работников нужно создавать условия, позволяющие им работать творчески, разнообразно, самостоятельно, избегая монотонности и излишнего жесткого контроля. Нужно поощрять инициативу работников, прислушиваться к их идеям, демонстрировать доверие, обеспечивать информационными и техническими ресурсами. Также стоит отметить, что многие из респондентов, ответивших подобным образом, указывали на мотивирующий характер напутствия руководителя при поручении задания, т.е. создание «ситуации успеха» («Только ты это сможешь!», «У тебя это здорово получается!», «Я уверен, что с таким нестандартным заданием справишься только ты!»). Самореализация зачастую связана с желанием получить новый опыт и развить свои профессиональные качества путем обучения. 3,89% и 3,56% ответов, соответственно, свидетельствуют об этом.

На пятом месте (5,95%) находится такой фактор как интересная работа. Работа по призванию, приносящая удовольствие и радость, – очень важный фактор для человека. Тем не менее, не все сотрудники трудятся согласно своим мечтам детства и нюансам профориентации. Поэтому воодушевить работников на активную, радостную и качественную работу, создавая у них впечатление «работы-мечты», должен руководитель. Информировать подчиненных о целях труда, способах их достижения и важности конечных результатов, «заражать» трудовой энергией, разнообразить деятельность персонала, быть открытым для новых идей и инициатив – вот задачи руководителя, стремящегося сделать работу своих подчиненных интересной и разнообразной. О потребности в новизне свидетельствуют 3,22% ответов.

На шестом месте (4,24%) – публичное признание. Возможны две плоскости отношений, в которых сотрудники удовлетворяют свою потребность в признании, – горизонтальная и вертикальная. По горизонтали это реализуется через уважение, восхищение и одобрение коллег, которые могут обратиться за консультацией или советом, что еще больше повысит самооценку сотрудника. По вертикали признание осуществляется через позитивную оценку руководством. Своевременная, искренняя, заслуженная похвала мотивирует не меньше, чем денежное поощрение. А разработанная система званий, символические знаки отличия, доски почета, выставка достижений, написание статьи в корпоративной газете или поздравление на корпоративном портале – еще более эффективные шаги для мотивации сотрудников.

3,89% опрошенных выбрали в качестве мотиватора видимый (осязаемый) результат. Осмысленность труда, работа «не на корзину», конкретные достижения в труде – вот то, что, по мнению 23-х человек, является настоящим стимулом.

3,73% опрошенных отмечают важность такого способа мотивации как причастность и возможность участия в разработке политики, стратегии компании. Демонстрация руководителем партнерских отношений с такими работниками – залог успеха в этом случае. Акцентируя внимание на совместном принятии решения, привлекая ответственных и амбициозных работников к сотрудничеству, проявляя интерес к их мнению и идеям, руководитель удовлетворяет потребность в причастности и самоутверждении своих подчиненных.

3,39% респондентов выбрали способы мотивации, связанные с преимуществами в организации режима труда и отдыха. Гибкий график работы, отпуск летом (или в другое удобное время), отгулы помогут преодолеть усталость и работать более эффективно.

Сама работа как таковая (без каких-либо дополнительных стимулов) мотивирует 3,22% ответивших.

Наименее популярными оказались следующие варианты нематериальной мотивации: сложные, важные поручения и задачи (2,88%), самостоятельность (2,71%), внутренние качества (ответственность, исполнительность, воспитание) (2,37%), понимание и разделение целей (2,2%), социальная защита, стабильность (1,53%), условия труда (1,19%), социальный статус, престиж (1,19%), новое оборудование, технология (1,02%).

На последнем месте находится карательная мотивация. 2 человека из всех опрошенных указали на то, что их больше всего мотивирует возможность наказания. Данный вид стимулирования встречается достаточно редко и может быть связан с личностными особенностями работника.

9,71% респондентов не смогли отдать предпочтение какому-то одному способу стимулирования – материальному или нематериальному. Например, написав «вознаграждение», указывали, что это может быть как моральное поощрение, так и подарок, премия, путевка в санаторий и др.

Таблица 2.

Демотиваторы персонала

Вид демотивации	Абсолютный показатель, чел.	Относительный показатель, %
Материальная	133	15,75
Низкая заработная плата	77	57,89
Отсутствие материальных способов поощрения	38	28,57
Депремирование	18	13,54
Нематериальная	711	84,25
Неудовлетворительные отношения с руководителем, в т.ч.	214	30,09
- непонимание руководителем	73	34,11
- грубость, крик, оскорбления со стороны руководителя	37	17,29
- несправедливость руководителя	24	11,21
- равнодушие, безразличие руководителя	22	10,28
- постоянная и необъективная критика	17	7,94
- отсутствие обратной связи с руководителем	15	7
- угрозы руководителя	15	7
- неуважение со стороны руководителя	11	5,17
Нестабильность, неуверенность, в т.ч.	52	7,31
- отсутствие чувства безопасности	24	46,15
- сокращение персонала	16	30,77
- регресс и развал	12	23,08
Неудовлетворительные условия труда	41	5,77
Отсутствие ресурсов для качественной работы (материальных, финансовых, человеческих и др.)	37	5,2
Размытая, непонятная цель	35	4,92
Рутинная, однообразная работа	33	4,64
Чрезмерный контроль	30	4,22
Неблагоприятный психологический климат в коллективе	29	4,08
Нехватка времени, постоянные «авральные» задания, работа в «бешеном» темпе	28	3,94
Бесполезность, отсутствие ощущения значимости и полезности выполняемой работы	27	3,79
Несвойственная работа, выполнение «чужой» трудовой функции	26	3,66
Внутренние причины нежелания работать (депрессия, усталость, личные проблемы)	25	3,52
Отсутствие возможности высказать мнение, проявить инициативу	23	3,23
Отсутствие карьерного роста	22	3,09
Отсутствие модернизации оборудования	17	2,39
Неудобный режим труда и отдыха (работа в выходные дни, отпуск в зимнее время и др.)	17	2,39
Недостижимая, нереальная цель	14	1,97
Высокий уровень ответственности	13	1,83
Большой объем работы	13	1,83
Неинформированность	6	0,84
Отсутствие власти	5	0,7
Страх невыполнения работы	4	0,59
Итого	844	100

Демотивирующие факторы продемонстрировали те же пропорции, что и мотивирующие. Только 15,75% респондентов указали в качестве причины нежелания работать материальные факторы (низкий доход, отсутствие материального поощрения (в виде премий, подарков, льгот и др.) и лишение премии). Остальные работники уверены, что на их мотивацию отрицательным образом влияют нематериальные факторы.

В первую очередь демотиватором был назван руководитель, не удовлетворяющий основным критериям (грамотность, лояльность, ум, спокойствие, выдержка, терпение, внимательность, целеустремленность, тактичность, харизматичность и др.). Интересно то, что среди нематериальных мотиваторов в первую очередь были отмечены именно положительные отношения с руководителем (15,25%), а среди демотиваторов – отрицательные отношения с руководителем (30,09%). Это говорит о том, что именно руководитель задает настрой, ход, темп работы, именно от руководителя зависит эффективная трудовая деятельность подчиненных и именно руководитель в конечном итоге является причиной успеха/провала предприятия. Среди ответов

о руководителе хочется особо выделить фактор, отмеченный 17,29% респондентов, – крик, грубость, оскорбления. Такое поведение недопустимо для руководителя. Помимо высокого уровня профессионализма, руководитель должен обладать высоким уровнем так называемого «эмоционального интеллекта». Внимание руководства – это наиболее доступное поощрение для сотрудников, к которому относятся: знание работников, сферы их деятельности, интересов, возможностей; благодарность за работу (от простого «спасибо» до почетной грамоты и приказа о поощрении); поощрение за инициативу, предложения и высказывание мнения; поздравление с днем рождения и другими праздниками; организация корпоративных и командообразующих мероприятий; забота о здоровье сотрудников (в том числе улучшение условий труда, соблюдение режимов труда и отдыха и др.). И это – минимальный список действий «положительного» руководителя [9, с. 38].

Нестабильность и неуверенность в завтрашнем дне подрывают трудовую мотивацию 7,31% респондентов. Мы живем и работаем в очень неустойчивой среде. Так, например, в настоящее время в связи с нестабильной ситуацией на рынке труда эффективность сильных, конкурентоспособных и глубоко мотивированных сотрудников может сильно упасть. Кризис в экономике «парализует» персонал, тормозит его и заставляет занимать выжидательную позицию. Дезориентированный, растерянный сотрудник, каким бы эффективным он ни был в своей деятельности в «мирное время», в момент кризиса может не только не принести компании прибыль, но и нанести серьезный ущерб. Задача руководителя – спланировать, как мотивировать персонал в кризисный момент, как обеспечить психологический комфорт и усилить командный дух. В такое время сотрудникам, как правило, не столь интересны продвижение по службе, обучение и развитие, творческая реализация, власть и делегирование. Более значимым становится чувство принадлежности, общности, сплоченности. В этой ситуации мотивировать персонал нужно открытостью политики (информированностью о ситуации в компании – планах, рисках, путях решения и пр.), командной работой (общением, укреплением коллектива, созданием благоприятной атмосферы), признательностью (поощрениями, грамотами, подарками и другими способами сказать «ты нужен, важен, и компания тебе благодарна») и другими вариантами расслабления, успокоения и мобилизации сил работников. Кризис – это не только испытание и проверка на профессионализм предприятия в целом и каждого сотрудника в отдельности, это – новые возможности. И грамотная система мотивации в данный период поможет пережить непростые времена с честью и наименьшими потерями.

На третьем месте – неудовлетворительные условия труда. Факторы «гигиены» (названные так Ф. Гецбергом) сами по себе практически никогда не являются мотиваторами, но если они отклоняются от нормы, то сразу же становятся сильнейшими демотивирующими факторами. Если температура воздуха, освещение, уровень шума находятся в допустимых пределах, никто не обратит внимание на эти факторы, но если на рабочем месте душно/тепло/шумно – это будет раздражать и снижать производительность труда.

Далее были отмечены такие факторы как нехватка ресурсов для выполнения работы, «размытая» цель, рутина, чрезмерный контроль, неблагоприятный психологический климат в коллективе, нехватка времени, бесполезность выполняемой работы, выполнение несвойственной работы, усталость, невозможность высказать мнение, отсутствие карьерного роста и др.

Важным результатом исследования стало выявление доминирования моральной мотивации. Эта идея впервые была озвучена Ф. Гецбергом, отметившим, что факторы мотивации имеют психологическую основу. Далее данная мысль нашла свое развитие в концепции Дж. Р. Хекмена [10, с. 213-214]. В качестве положительного момента также отмечается преобладание так называемой мотивации – ориентации на результат по сравнению с мотивацией – избеганием неудач. Именно «мотивация максимум» позволяет повысить результативность труда и мобилизовать кадровый потенциал.

Мотивировать персонал – сложная и важная наука. Руководители часто боятся заниматься этим вопросом, ассоциируя мотивацию персонала с большими затратами. На самом деле, добрым словом тоже можно повысить производительность работника, и результаты исследования это доказывают. Нужно уделять внимание нематериальной мотивации, а не повышать бесконечно зарплату [5, с. 65].

Данное исследование представляет собой наиболее простой пример теста для определения мотивационного профиля персонала. Конечно, можно усложнить опрос, попросив респондентов оценить основные факторы мотивации по степени значимости или ответить на блок вопросов в специально разработанной анкете. Вариантов определения истинных мотиваторов, побуждающих персонал трудиться с полной отдачей, энтузиазмом и удовольствием, много. Необходимо выбрать наиболее приемлемый способ, адаптировать его к особенностям организации и сделать важный шаг в системе мотивации персонала, тем самым наращивая кадровый потенциал предприятия.

Таким образом, роль мотивации персонала в формировании кадрового потенциала высока и значима хотя бы потому, что мотивация персонала, как было сказано, – и элемент кадрового потенциала, и функция его развития. Управление мотивацией персонала – один из наиболее приемлемых способов повлиять на эффективность каждого отдельного сотрудника и в конечном итоге – организации. Идеальной системы стимулирования нет. Но правильно выстроенная, грамотная и основанная на реальных потребностях персонала система мотивации успешно объединяет стратегические цели владельцев предприятий, личные интересы работников и потребности общества. Синергетический эффект всех интересов позволяет предприятию не просто функционировать, а делать это легко, успешно и прибыльно. Мотивация – это искусство, позволяющее достичь успеха не постановкой задач перед подчиненными и достижением их любой ценой, а вдохновением, заинтересованностью и формированием общей идеи. Индивидуальный подход, изучение личных мотивов помогут в развитии и направлении в нужное русло трудового энтузиазма персонала. Постоянная работа в этой области станет основой наращивания кадрового потенциала, высокий уровень которого является залогом прогресса, силы и эффективности деятельности предприятия.

Список литературы

1. **Борисова Е.** Мотивируем по Херцбергу // Служба кадров и персонал. 2006. № 9. С. 17-20.
2. **Ефремов А.** О человеке нужно говорить, или Значение нематериального стимулирования работников в условиях кризиса // Управление персоналом. 2009. № 12. С. 57-63.
3. **Жданкин Н. А.** Восемь правил эффективной мотивации, или Как правильно мотивировать персонал // Управление персоналом. 2008. № 3. С. 32-39.
4. **Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения:** учебно-методическое пособие: практикум / под ред. Р. П. Колосовой, Г. Г. Меликьяна. М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 2008. 458 с.
5. **Киреева И.** Забудь все, чему тебя учили – здесь реальный бизнес // Управление персоналом. 2010. № 10. С. 64-66.
6. **Крымзин Д. Н., Лещайкина М. В.** Проблема количественной оценки кадрового потенциала вуза. Саранск: Экономический факультет ГОУ ВПО «Московский государственный университет имени Н. П. Огарева», 2014. 8 с.
7. **Неверкевич Д. О.** Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций: автореф. дисс. ... к.э.н. М., 2008. 23 с.
8. **Носова М.** Мотивация в кризис: новая и очень нужная // Управление персоналом. 2009. № 12. С. 15-17.
9. **Папонова Н. Е.** Как мотивировать персонал на достижение целей компании // Кадры предприятия. 2006. № 10. С. 34-45.
10. **Стаут Л.** Управление персоналом: настольная книга менеджера / пер. с англ. А. Стативка. М.: Добрая книга, 2009. 536 с.
11. **Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года** [Электронный ресурс]. URL: <http://pandia.ru/text/78/588/45047.php> (дата обращения: 04.04.2016).
12. **Удовикова А. А., Виноходова А. Ф.** Управление кадровым потенциалом предприятия: монография. Старый Оскол: ООО «ГНТ», 2007. 272 с.
13. **Фитц-енц Я.** Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. М. С. Меньшиковой, Ю. П. Леоновой. М.: Вершина, 2006. 320 с.
14. **Чижова Л.** Развитие трудового потенциала: обоснование стратегии // Человек и труд. 2006. № 1. С. 48-53.

**ROLE OF PERSONNEL MOTIVATION IN FORMATION
AND DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL OF AN ENTERPRISE**

Milokhina Irina Viktorovna
Novokuznetsk
milokirina@yandex.ru

The article considers the influence of personnel motivation on the efficiency of an enterprise activity, as well as connection between personnel motivation, human potential of an organization and methods of forming and maintaining a high level of employees' motivation. The results of a survey on motivating and demotivating factors in work carried out at the largest Russian metallurgical enterprise are analyzed.

Key words and phrases: personnel motivation; human resources; motivating factors; demotivating factors; human potential; human resource management.

УДК 621.317.328

Технические науки

В статье обосновано применение широтно-импульсной модуляции сигнала на выходе магнитомодуляционного преобразователя для датчика напряженности электрических полей, генерируемых океанической турбулентностью в диапазоне частот ниже 1 Герца. Проведена оценка искажений, обусловленных процессом модуляции. Предложено в качестве меры точности воспроизведения сигнала использовать среднеквадратический коэффициент искажений. Получены выражения, позволяющие оценить влияние параметров модуляции на коэффициент искажений и оптимизировать выбор этих параметров, которые определяют динамический и частотный диапазон магнитомодуляционных преобразователей.

Ключевые слова и фразы: напряженность электрического поля; магнитомодуляционный преобразователь; широтно-импульсная модуляция; искажения сигнала; среднеквадратический коэффициент искажений; параметры модуляции; гармоника; частота сигнала.

Мисеюк Ольга Ивановна, к.т.н., доцент

Князькова Татьяна Олеговна

Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана
otiseyuk@mail.ru

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОЧНОСТИ ДАТЧИКОВ НАПРЯЖЕННОСТИ
ЭЛЕКТРИЧЕСКОГО ПОЛЯ С МАГНИТОМОДУЛЯЦИОННЫМ ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЕМ**

Специфическая задача исследования электрических полей в проводящих средах в диапазоне частот от нуля до десятков-сотен Герц, величина которых составляет от 0,01 до 10 мкВ/м, требует для своего решения разработки датчика, обеспечивающего соответствующий порог чувствительности и точность преобразования информации. В статье [4] автором проведено обоснование выбора с этой целью магнитомодуляционного