

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**Дектярева М.А., Коток О.И.**

**Научный руководитель канд. филос. наук Жирнова Е.А.**

***Сибирский государственный аэрокосмический  
университет имени академика М. Ф. Решетнева***

Согласно международному стандарту ИСО 9004-2009, люди на всех уровнях - самое главное в организации и их полная вовлеченность позволяет их способностям быть примененным на благо организации.

Чтобы расширить вовлеченность и мотивацию персонала, организация должна продумывать такие действия, как:

- разработка процесса распространения знаний и использования компетентности персонала, т.е. системы сбора предложений по улучшению,
- введение соответствующих систем признания и поощрения, которые основываются на индивидуальных оценках достижений людей,
- внедрение квалификационной системы навыков и планирования карьеры, чтобы поощрять личное развитие,
- постоянная оценка уровня удовлетворенности, потребностей и ожиданий сотрудников,
- обеспечение возможностей для наставничества.

Применение принципа вовлеченности персонала обычно ведет к:

- пониманию людьми важности своего вклада и роли в организации,
- выявлению людьми ограничений, мешающих их работе,
- принятию людьми ответственности за проблемы и их решение,
- оценке людьми результатов их деятельности в сравнении с личными задачами и целями,
- активному поиску людьми возможностей к расширению их компетентности, знаний и опыта,
- свободному распространению людьми знаний и опыта,
- открытому обсуждению людьми проблем и спорных вопросов.

Ключевыми преимуществами мотивации персонала являются:

- заинтересованный и вовлеченный персонал в организации,
- инновации и творчество в способствовании достижению целей организации,
- люди, отвечающие за результаты собственной работы,
- люди, охотно участвующие и делающие вклад в постоянное улучшение.

Организация должна мотивировать персонал на понимание значимости и важности их ответственности и деятельности в отношении создания и обеспечения ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

В общем смысле мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Существуют различные факторы мотивации персонала, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, это не один фактор, а несколько, и вместе они составляют карту или набор мотивационных факторов персонала.

Теории мотивации, разработанные в разное время специалистами, позволяют разобраться руководителям в правильности выбора того или иного вида поощрения за выполненную работу.

Одной из первых теорий стала теория А. Маслоу. Его теория позволяет проанализировать склонность к деятельности, опираясь на выделенную им иерархию потребностей. Внизу находятся физиологические потребности, посередине – социальные, сверху – потребности в творчестве и самовыражении.

Наиболее полную и уже, опираясь на труды предшествующих ученых, теорию мотивации разработали Лайман Портер и Эдвард Лоулер. В их модели процесс мотивации зависит от пяти переменных: затраченного усилия, восприятия, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворенности. Согласно этой теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатом. Сотрудник удовлетворяет свои потребности через вознаграждение за достигнутые результаты. В свою очередь, результаты зависят от трех переменных: усилий, способностей и осознания своей роли в процессе труда. Уровень же затраченных усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворенности от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также, внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Один из наиболее важных выводов Портера – Лоулера состоит в том, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Недостаток данной теории в том, что руководителю невозможно понять психологические основы мотивации и на основе этого правильно подобрать вознаграждение для работника.

В настоящее время существует более тысячи способов стимулирования персонала к эффективному труду и какой из них применить на конкретном предприятии на текущем этапе его развития – вопрос очень индивидуальный. Поэтому система стимулирования персонала должна быть комплексной и всеобъемлющей, в противном случае перекосов не избежать. Ведь люди в первую очередь делают то, за что получают зарплату. Мотивация всегда индивидуальна. Только в этом случае она эффективна.

На сегодняшний день социологи и практики подметили, что стимулы (зарплатные) начинают работать только через два месяца с момента их применения (для рабочих) и действуют в течение полугода, а затем персонал привыкает (подстраивается) под «новые правила» игры-работы и вовсе забывает, что зарплата была повышена.

Получается, что денежная мотивация не единственная из видов мотиваций, доступных руководителю. Или, если зарплатная мотивация действовала изначально, то почему ее актуальность теряется со временем? А потому что человек «насыщается» материальными благами, растут его потребности (в частности не материальные).

В тоже время сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

Устойчивый успех организации обеспечивается ее способностью удовлетворять потребности и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон. Устойчивый успех, может быть, достигнут посредством результативного управления организацией, через успешное мотивирование персонала, создание рабочей среды, обучения и соответствующего применения улучшений или инноваций, либо того и другого одновременно.