

УДК 331.101.3

Н.М. Твердола

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ПАРАДИГМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация. Статья раскрывает кросс-тему, логически увязывающую наиболее известные теории мотивации и терминологию, международные стандарты менеджмента качества и социальной ответственности, целевое управление, систему сбалансированных показателей, а также дает практическое руководство по их творческому использованию при проектировании систем мотивации. Статья доказывает необходимость повышения требований к подготовке и профессиональному уровню специалистов в области управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: мотивационные теории, сбалансированная система показателей, управление по целям, управление эффективностью деятельности, социальная ответственность организации, цикл PDCA, международные стандарты ИСО 26000, ИСО 9001.

Natalia Tverdola

CONSTRUCTION OF MOTIVATION IN PARADIGM OF THE ORGANIZATION

Annotation. The article reveals the cross-theme. This theme connects the most famous theories of motivation and terminology of international standards of quality management and social responsibility, of management by objectives, of balanced scorecard logically and provides practical guidance for the design of motivations schemes.

Keywords: theory of motivation, Balanced Scorecard, management by Objectives, corporate performance management, corporate social responsibility, PDCA, international standards ISO 26000 and ISO 9001.

Вот уже много лет слышу от коллег: «С каждым годом роль человеческого фактора в бизнесе возрастает». И эта фраза не только не теряет своей актуальности, а, напротив, приобретает все большую остроту. В чем причина?

Это обусловлено несколькими факторами: усилением конкуренции, невозможностью обеспечения конкурентного преимущества на рынке посредством изменения ценовой политики или технологий, глобальными демографическими проблемами. Роль «звезд» растет. Они определяют успех бизнеса. Каждый руководитель ждет их – соискателей на вакансию, сотрудников «с горящими глазами». Их необходимо найти, удержать. Необходимо найти будущих «звезд» и «зажечь» их. Непростая задача. Еще более непростая задача – заставить их светить все ярче и ярче. Хотя слово «заставить», думаю, здесь неуместно. А вот если под «заставить» иметь в виду «замотивировать», сделать так, чтобы они сами захотели гореть и светить, – вот об этом, о такой системе управления персоналом как инструменте реализации стратегии компании мне и хотелось бы поговорить.

Существует афоризм, согласно которому успех работы компании напрямую зависит от способностей и мотивации ее сотрудников. Между тем, нередко первые лица организации и их помощники сетуют на то, что руководимые ими команды при всем их профессионализме достигли плато продуктивности. Люди работают без должной энергии и энтузиазма, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению обязанностей «от» и «до», а некоторые сотрудники и вообще воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность. Налицо симптомы известной болезни – демотивации работников. Стоит ли однако громогласно пенять на зеркало? Вспомним знаменитый вывод доктора Деминга: «Глубинные причины неудач в 94 % случаев связаны с существующей системой и только в 6 % и менее случаев – с действиями людей» [1]. Но за систему отвечает именно руководитель. Не секрет, что пассивность и равнодушие персонала не в последнюю очередь связаны с недостаточной компетентностью руководителей, недооценивающих важность работы с подчиненными, а главное – практически не владеющих приемами мотивирования. Пагубную роль играет и отсутствие у них некоторой психологической подготовки, без которой невозможно

правильное понимание излагаемых в различных статьях мотивационных теорий. Огромное количество литературы на эту тему, статей, при этом не всегда однозначных. Сложная тема, несмотря на ее кажущуюся внешнюю простоту и доступность. И, с одной стороны, иногда глубокая внутренняя самоуверенность руководителей, что персоналом управлять может каждый, получивший образование в общем менеджменте, а с другой – практика подготовки специалистов по управлению персоналом, когда недостаточно времени уделяется изучению общего менеджмента, включая стратегический, кризис менеджмент, менеджмент качества и маркетинг. Управление человеческими ресурсами – это та область менеджмента, к которой пытается приложить руку каждый, в отличие, например от IT-сферы. Но так ли все просто?

Например, замечательная фраза «деньги не мотивируют», которой бравируют порой даже руководители, получившие MBA образование. Возможно. Но их должно быть столько, чтобы удовлетворить необходимый, причем, по мнению самого сотрудника, уровень его потребностей. В противном случае не будет обеспечен один из важнейших гигиенических факторов (по теории Герцберга) и вряд ли сотрудника вообще что-то будет мотивировать. Но об этом чуть позднее. Работа с кадровым составом представляет собой некий фундамент, без которого все здание бизнеса рискует оказаться в аварийном состоянии. На приведенной схеме (рис. 1) отражена связь качественного состава кадровых ресурсов с финансовыми результатами компании, по которым можно судить об успешности бизнеса, удовлетворенности клиента, бизнес-процессах.



Рис. 1. Место кадровых ресурсов в организации

Важно понимать, что грамотно выстроенная мотивация персонала является одним из важнейших элементов эффективной системы управления персоналом и в то же время ее продуктом. Но ведь обычно в бизнесе эта схема действует, и «кирпичики» схемы рейтингуются с точностью до наоборот.

В одной из компаний, где я возглавляла службу управления персоналом, возникла критическая ситуация, когда началось массовое увольнение сотрудников, причем уникальных специалистов и профессионалов своего дела. Кроме того, появилась и нарастала, как «снежный ком», негативная информация о компании от уволившихся сотрудников в социальных сетях. Это грозило крахом целого направления бизнеса компании. А причина в том, что руководство вовремя не уделило должного внимания негативным настроениям в коллективе. Анализ текущей ситуации и маркетинговое исследование рынка конкурентов и кандидатов показали, что повышение оклада в момент, когда кризис уже наступил, скорее всего, приведет не только к шантажу со стороны этих сотрудников, но повлечет за собой шантаж и со стороны других работников компании, и со стороны кандидатов на вакансии. Краткосрочные меры проблемы бы не решили, поэтому выбор сделали в пользу системы аттестации и серьезной рекламно-маркетинговой стратегии. Мы говорим об аттестации, целью которой является не карательная функция, а мотивирующая. Аттестация, включающая в себя четкие цели, четкие критерии и прозрачное вознаграждение, а также обратную связь с сотрудниками при разработке и внедрении системы. HR-дирекция совместно с линейными руководителями подготовила квалификационные характеристики для всех производственных позиций. Поскольку к тому времени, а это было в далеком 2005 г., для рекламного рынка они не были разработаны, пришлось начинать с чистого листа: изучить ситуацию на рынке труда и привязать окладную сетку к разрядам. К этой работе привлекались и рядовые сотрудники, что облегчило впоследствии принятие данной процедуры внутри компании. Участие сотрудников в разработке системы мотивации, с моей точки зрения, в принципе, необходимое требование и залог эффективности и работоспособности системы. Кроме того, регулярно проводилось исследование удовлетворенности персонала и производственной средой (которая включает в себя системы мотивации) и инфраструктурой компании. Эффект руководители ожидали получить не ранее чем через год, когда люди почувствуют на себе результаты этих мер, и не ошиблись! К концу первого года удалось не только остановить увольнения, но и повысить эффективность труда, а также создать привлекательные условия для новых кандидатов. Компания же вернула себе статус лидера на рынке, впоследствии сплотившего большую часть компаний своего сегмента в сообщество, и стала организатором форумов и проводником новых практик. Положительного итога удалось достичь благодаря профессиональному соединению и использованию стратегического менеджмента, регулярных маркетинговых исследований, включая бенчмаркинг, практик успешных продаж и менеджмент человеческих ресурсов, который предполагает определение четких целей и параметров оценки работы, комплексное использование материального, морального стимулирования и аттестации. Кроме того, руководство компании было готово к долгосрочным инвестициям в процесс построения системы мотивации и слаженно взаимодействовало между собой. Но, как резюме этого жизненного кейса, замечу, это очевидно, что лучше не допускать негативного настроения в коллективе, нежели с ним бороться. Борьба влечет всегда гораздо большие затраты, а порой оказывается уже бессильной. Положительный имидж работодателя зарабатывается годами, а теряется за миг.

Как предупредить подобные ситуации? Давайте разберемся в логической связи всех основных понятий и теорий мотивации. Когда возникает потребность в чем-либо, она вызывает напряжение в сознании человека, **внутреннее** побуждение к ее удовлетворению – **мотив**. Человека «мучают» его потребности, и он постоянно ищет возможность для их удовлетворения. Чем привлекательнее и очевиднее реализация потребности с помощью данного объекта, тем интенсивнее производственная деятельность человека с целью ее присвоения. Таким образом, объект, как и потребности, вызывает стимулирующее воздействие, **внешнее** побуждение к реализации работником мотивационных установок, и лишь в этом случае он становится стимулом. **Стимул** – это способность избранного объекта удовлетворить потребность человека. Он обеспечивает не только реализацию мотива, но и обогащает мотивационные установки, может формировать множество разнообразных мотивов. Реак-

ция сотрудника на стимулы находится в прямой зависимости от его общественно-психологических (социальных установок, ожиданий и т.п.) и индивидуально-психологических качеств (темперамента, эмоций, характера и пр.). При этом наилучший результат дает мотивация на основе первоочередных, наиболее насущных потребностей человека. Сложность заключается в определении этой очередности. Для этого полезно знать свойства потребностей:

- способность как к экстенсивному, так и к интенсивному развитию (т.е. как количественный, так и качественный рост и развитие до определенного рубежа насыщения);
- определение их очередности и насущности через уровень удовлетворения низших потребностей работника, а также степень его социальной зрелости;
- возможность замены одной потребности другой;
- действие принципа относительности (развитие системы потребностей идет в постоянном сравнении с уровнем их удовлетворения у «соседей»).

Конечно же, возможен элемент случайности: вся мотивационная работа может оказаться безуспешной в результате, например, плохого самочувствия работника. На основе вышесказанного дадим определение мотивации.

Будем под **мотивацией** понимать совокупность внутренних (мотивы, потребности) и внешних (стимулы) движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентацию на достижение определенных целей. А под **мотивированием** – процесс сопряжения целей сотрудника с целями организации. Механизм мотивации может быть представлен в виде схемы (рис. 2).



Рис. 2. Механизм мотивации

Этот цикл присутствует и повторяется в жизни каждого человека в отношении любой и его потребностей. Данная схема отражает действие **закона результата**. Суть его в том, что в процессе своей деятельности человек анализирует, какой вид деятельности позволил ему удовлетворить потребность, и стремится ее повторить. Обращаем внимание, что мотивация и стимулирование противоположны по направленности: первое ориентировано на изменение существующего положения, второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга и являются составляющими единого процесса. Сложность мотивационной работы заключается в том, что один и тот же стимул мо-

жет иметь различный эффект для разных категорий работников в зависимости от их возраста, статуса, жизненных целей и т.п. Важен также правильный выбор организационной формы мотивационного воздействия на сотрудника, который включает:

- тип воздействия;
- характер воздействия;
- методы воздействия.

Так, для топ-менеджеров оказываются эффективными долгосрочные и стратегические методы воздействия (опционы, премирование по принципу «золотые наручники», участие в прибыли, престиж компании и т.д.), а для творческих профессий, например дизайнеров, важна атмосфера на рабочем месте, свободный график и отсутствие дресс-кода. Но это некие шаблоны, которые в процессе мотивации нужно применять творчески, что равнозначно отсутствию таких шаблонов.

Все теории мотивации традиционно разбиваются на теории содержания, «поля» и процесса. Наиболее известными теориями первой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория двух факторов Герцберга, и теория мотивации Альдерфера – ERG-теория.

Целью *содержательных теорий* мотивации является выявление наиболее полного перечня потребностей работника, определение их сущности и в соответствии с этим применение внутренних и внешних вознаграждений. Эти теории практически не уделяют внимания процессу мотивации, что существенно ограничивает возможность их непосредственного практического применения.

Группа теорий «поля» занимается изучением в механизме мотивации, отраженном на рисунке 2, этапа «стимул – цель», определяя, каким образом среда обитания и организационная культура компании («поле») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу. Среди теорий этой группы заслуживают внимания теории «Х» и «У» Мак-Грегора и теория «Z» Оучи. Этот блок теорий в принципе нельзя связывать только с процессом мотивации, он затрагивает подходы к управлению.

Объектом изучения процессуальных теорий мотивации является следующая ступень механизма мотивации (см. рис. 2), а именно этап «цель – действие». Основные из них: теория ожиданий (Врум, Портер, Лоулер и др.) и теория справедливости Адамса. Остановимся на них подробнее.

Теория ожидания описывает и изучает взаимодействие трех блоков, из которых складывается процесс мотивации: усилие, исполнение и результат. Она основана на постулате о том, что мотивированная деятельность является целенаправленной. Сила направленности на достижение цели зависит от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение этой цели, ценности вознаграждения и реальности его получения, которая связана и с достижимостью цели. Как видим, практическая польза теории очевидна – ставьте правильно цели и правильно вознаграждайте, причем вознаграждение должно быть гарантированным. Сегодня можно наблюдать использование этой теории в подходе к управлению МВО (*англ.* Management by Objectives) и BSC (*англ.* Balanced Scorecard) как развернутом формате МВО.

Теория справедливости утверждает, что полученное вознаграждение сотрудники соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, следовательно ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Поэтому очень важно, чтобы работа была правильно оценена, а информация о том, кто и сколько получает, – широко доступна. Насколько это правильно и реально в российских условиях? Скорее, правильно с точки зрения эффективности этого рычага мотивации в любых условиях. Но пока не получило повсеместного распространения в России и вряд ли будет присутствовать в полной мере в ближайшем будущем. Кроме того, важно регулярно проводить исследования удовлетворенности персонала, как потребителя и заинтересованной стороны, с целью выяснить, как сотрудники оценивают вознаграждение. Эта практика уже делает свои первые шаги в ряде компаний.

Как видим, в схеме, отражающей механизм мотивации на различных этапах, задействованы все три группы теорий мотивации. А вот их конкретное применение напоминает конструктор «Лего». На практике лучше применять подобные теории в комплексе и в зависимости от конкретной ситуации.

Итак, как же построить систему мотивации?

Определимся, каковы цели мотивации. Поскольку в начале статьи мы упомянули об афоризме, суть которого в том, что

$$\text{Успех компании} = \text{способности сотрудников} \cdot \text{мотивация сотрудников}, \quad (1)$$

то вырисовывается вполне ясная цель мотивации – повысить эффективность работы компании. Эффективная программа мотивации – это одновременно и цель компании, достижение которой позволит наиболее полно раскрыть потенциал каждого сотрудника, и средство для достижения других целей компании. Работу по мотивированию сотрудников необходимо начинать уже с момента их прихода в организацию. На этом этапе важно точно определить все способности кандидата и его истинные потребности.

Определение конкретного сета необходимой для принятия решения о найме информации, методов и способов ее получения требует немалых знаний теории, а также талантов и подлинного искусства использования и развития этой теории.

Итак, лучшие кандидаты на вакансию уже ваши сотрудники. Можно ли с облегчением выдохнуть и отдохнуть? Увы, работа продолжается и требует еще больших техник и творчества. Уже на этапе проведения вводных бесед со вновь привлекаемыми сотрудниками следует сообщать им о своих ожиданиях относительно их продуктивности, формировать у них установку на высокие достижения. Перед ними должны быть поставлены четкие цели и согласованы критерии отслеживания их выполнения. Цели и задачи, установленные для каждого сотрудника, должны быть шагом на пути достижения организационных целей. Все это можно включить в процедуру адаптации и оценки сотрудников компании.

Для уважаемых читателей, которые разочарованно «кинут» фразу после прочтения статьи: «Это теория! А практика совсем иная!» Все описанные и предлагаемые мероприятия в этой статье носят далеко и не исключительно теоретический характер. Это – теория, переработанная и прошедшая испытания на практике, либо «выстраданные» и интуитивно определенные методы работы с людьми. Еще гуру менеджмента качества д-р Деминг призывал: «Откажитесь от использования бесплодных плакатов, лозунгов и призывов к работникам» [1] и утверждал, что лозунги еще никому никогда не помогли делать работу лучше. Наоборот, они способствуют появлению разочарования. Все позиционируемые мероприятия и заявления, весь документооборот, – т.е. система менеджмента человеческих ресурсов, должны быть оптимальны, понятны, результативны и соблюдаться всеми. А, кроме того, управляться в соответствии с циклом PDCA Шухарта-Деминга (англ. «*Plan-Do-Check-Act*» -«планирование-действие-проверка-корректировка»- Циклически повторяющийся процесс принятия решения). Этот же цикл управления присутствует и в механизме мотивации, отраженном на рис. 2.

Кстати, нельзя забывать о том, что категорически не стоит ставить телегу впереди лошади. Другими словами, **сначала необходимо правильно определить цели компании, ее миссию и донести эту информацию до сведения всех сотрудников. Последнее требует проведения серьезной рекламной кампании внутри организации.**

Кроме того, опыт лучших западных и отечественных руководителей показывает, что успеха достигают те, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и любыми способами добивается их выполнения, а обладает способностью заинтересовать, зажечь, вдохновить персонал на выполнение задач компании, сформировать команду единомышленников.

Наибольшего успеха позволяет добиться мотивация на основе наиболее насущных потребностей работника. Их удовлетворение может носить, как уже говорилось, разовый или долговременный характер. Наибольшую сложность представляет определение предполагаемого результата удовлетворения данной потребности, так как требует достаточно глубокого знания психологии и особенностей поведения самого сотрудника. Ожидаемые результаты могут отличаться от реальных, что обязательно должно быть зафиксировано и обсуждено в личных беседах с сотрудником. Отсутствие возможностей по удовлетворению потребностей сотрудника в текущий момент не снимает необходимость этого с повестки дня. Сотрудник должен быть уверен, что при высоких результатах его труда компания изыщет возможность расширить круг его удовлетворяемых потребностей. Именно такая политика будет максимально способствовать сопряжению целей сотрудника и компании, а значит, позволит компании добиться максимальных успехов в бизнесе.

Немаловажную роль в процессе мотивации играют и организация рабочего места, планирование карьеры, социально-экономическое или, как его еще называют, нематериальное, а также моральное стимулирование. Достаточно вспомнить опыт СССР, чтобы понять, насколько действенны меры морального стимулирования, кроме того, меры материального стимулирования неограниченны, в отличие от необходимости постоянно мотивировать сотрудников, поэтому моральное стимулирование – некая «палочка-выручалочка», стоящая компании так мало. Однако не надо забывать, что эти меры будут работать при условии, что уровень заработных плат в компании не ниже среднерыночных. В случае же кризиса, когда компания на некоторый период времени не сможет удержаться на уровне среднерыночных заработных плат, все эти меры позволят ей сохранить на этот период эффективную работу персонала.

Что касается штрафных санкций, то, как показывает мировая практика и опыт управления кадровыми службами, эффективнее работает положительная мотивация, нежели отрицательная: лучше не поощрить «за», чем наказать «за».

Названный комплекс мер должен работать в совокупности, образуя систему мотивации. Насколько важна такая системность? Описанная в начале статьи ситуация полностью подтверждает необходимость соблюдения этого требования.

Следует отметить, что рассмотренные в примере мероприятия полностью вписываются в выполнение требований международного стандарта ISO 9001 [3], который уже тогда, в 2005 г., использовался в системе управления данной компании, и ISO 26000, появившийся на международной арене только в 2010 г.

Система управления персоналом со всеми компонентами системы мотивации является важнейшим элементом общей системы управления. Причем элементом узловым, в полной мере влияющим на всю деятельность и ее успешность. Это диктует и необходимость основательных знаний стратегического менеджмента у руководителей служб управления персоналом, кроме узко направленных знаний в области управления человеческими ресурсами, об этом я говорила ранее.

Как добиться того, чтобы этот элемент был максимально эффективен и работал на достижение целей компании и реализацию ее стратегий? В очередной раз стоит вспомнить правило о том, что не стоит изобретать велосипед, а нужно только грамотно использовать существующие технологии управления персоналом, или HR-менеджмента, опираясь на успешный опыт их внедрения. Итак, немало о «велосипеде».

Если говорить о мировой практике применения требований к управлению персоналом, то в первую очередь стоит обратиться к международным стандартам. Как я уже упоминала, стандарт ISO 9001 определяет технологию управления организацией. Раздел 6.2 указанного стандарта «Человеческие ресурсы» говорит о том, что именно должна реализовать организация для обеспечения эффективного использования своего персонала. Выполнение требований этого небольшого, но очень емко-

го раздела приводит к тому, что в организации появляются квалификационные требования для сотрудников, свидетельства их компетенции, корректно распределяется ответственность через должностные инструкции, матрицы ответственности, трудовые договоры. Обучение проводится на основании оценки уровня квалификации и компетентности, после чего определяется результативность такого обучения, формируются планы повышения квалификации. При этом обязательно должен быть сформирован кадровый документооборот с учетом норм и требований действующего трудового законодательства. Специфика применения данного стандарта в том, что он создает платформу для дальнейшего применения более локальных технологий управления, таких как Balanced Scorecard (BSC), Performance Management, Management by Objectives (MBO).

Например, BSC предполагает наличие четырех групп целей у организации, одной из которых являются цели в области развития персонала, при этом ISO 9001 принципиально предписывает разработать цели и оценивать их достижение с течением времени. Цели должны быть разработаны и для бизнес-процессов, и тут не избежать планирования развития персонала в рамках HR-менеджмента.

MBO предполагает наличие целей для рабочих мест, а это эффективно только при наличии стройной системы целей для всех уровней управления, так называемого «дерева целей». Цели для различных уровней также определяются стандартом ISO 9001.

В трактовке ISO 9001 мотивация рассматривается как элемент среды, которая также должна находиться под управлением и соответствовать требованиям стандарта. Соответственно, возникает необходимость управления мотивацией сотрудников и компании в целом. Но, как известно, управлять можно только в том случае, если можно измерять параметры функционирования объекта управления. А это значит, что перед нами должна стоять задача измерения уровня мотивации.

Среди международных стандартов, помогающих грамотно выстроить систему мотивации, следовало бы выделить новые стандарты SA 8000 и ISO 26000, имеющие социальную направленность. Это стандарты социальной ответственности для организаций. Под **социальной ответственностью организации** понимается концепция, в соответствии с которой организация учитывает интересы общества и возлагает на себя ответственность за воздействие своих решений и деятельности на заказчиков, поставщиков, **работников**, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общества. Стандарты применимы к организациям всех форм собственности, включая общественные и государственные организации, и очень тесно связаны с темой мотивации персонала. Один из принципов социальной ответственности организации, провозглашенных в стандарте 26000 – уважение заинтересованных сторон, а персонал организации – одна из ключевых заинтересованных сторон организации. Кроме того, рассматриваемые стандартами темы: «права человека», «трудовые практики» и «добросовестные деловые практики» – это обширный перечень вопросов построения правильных взаимоотношений с персоналом организации с точки зрения социальной ответственности и этичного поведения, как одного из принципов социальной ответственности, а также с точки зрения эффективного ведения бизнеса.

Мы видим, что выполнение требований международных стандартов легко совместимо с другими технологиями управления, в частности с позиции управления персоналом и выстраивании системы мотивации.

Как итог приведу 10 принципов, на которых должна базироваться эффективная система мотивации в компании:

- вложения и отдача;
- прозрачность системы;
- последовательность и непротиворечивость, значимость для работников;
- зависимость дохода от значимости сотрудника и его трудового вклада;
- тесное увязывание системы оплаты труда с результатами;

- исключение уравнительности;
- содействие целям организации;
- дополнительные условия для выдающихся сотрудников;
- реалистичность;
- обязательность корректировки.

Построение системы мотивации – длительный процесс, в котором необходимо все время «держать руку на пульсе». Любой компании рано или поздно придется столкнуться с проблемами стимулирования труда, привлечения и удержания квалифицированного персонала. В их решении может помочь только грамотная и четкая система мотивации. Для каждой организации процесс создания, сама модель мотивации очень индивидуальны. Не существует универсальной модели, действующей в любых временных интервалах, для всех фирм.

В заключение хочется напомнить известную метафору: «Мотивация – это морковка, которая висит перед сотрудником». По мере приближения к цели она немного отдаляется. Но человек должен время от времени откусывать от этой морковки, но не съесть ее полностью! Иначе пропадет интерес к работе. Как правило, сотрудник свою мотивацию не осознает четко. Поэтому необходимо искать, где же та «морковка», и думать, не только как ее подвесить, а и как правильно ее перевешивать.

Так что же такое «мотивация»? Технология? Или искусство? Чем больше работаю с людьми, тем больше прихожу к выводу, что мотивация – не столько и не только комплекс технологий, процедур, документов и регламентов, сколько великое искусство, опирающееся на прочный фундамент высокопрофессионального владения теорией общего, стратегического, кризис менеджмента, маркетинга, менеджмента качества и менеджмента человеческих ресурсов, включая юриспруденцию и психологию. Обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудников. И каждый день менеджер, и в частности HR менеджер, выходит на сцену – «жизнь» с премьерой спектакля «Управление людьми в компании». Требования к спектаклю высоки – на этот спектакль должны приходиться зрители, каждый день должен быть аншлаг. Профессионализм HR менеджера должен быть на уровне способности к импровизации, а лидерство – харизматичным.

Поэтому, несмотря на иногда возникающее у руководителей искушение в условиях кризиса сократить ФОТ за счет HR, в компании должен быть отдельный человек, профессионал, отвечающий за управление человеческими ресурсами. В свою очередь успешность и выживаемость бизнеса в условиях высокой динамичности рынка диктуют необходимость повышения требований к подготовке и профессиональному уровню специалистов по управлению человеческими ресурсами, более того, к изменению подхода к их подготовке, в принципе. – Профилизация, в частности менеджмент человеческих ресурсов, может быть только после изучения и на базе профессионального владения стратегическим менеджментом, включая менеджмент качества. Кроме того, необходимо на практике менять систему взаимодействия реального бизнеса и системы образования. Это должны быть постоянно взаимодействующие части единого целого. Столь популярную фразу «Забудьте то, чему вас учили» пора перевести в непозволительную для людей, бизнеса, страны роскошь.

Библиографический список

1. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М. : Альпина Паблицер, 2014. – 417 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций. – ISBN 978-5-9614-5264-8
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2000 – 528 с. – ISBN 5-8297-0005-0.