

Н. Н. ШАПА , старший преподаватель кафедры менеджмента, управления проектами и логистики, г. Днепропетровск , ПГАСиА

М. А. ХЛИВЕЦКАЯ, студентка, г. Днепропетровск , ПГАСиА

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В условиях рыночной экономики, которая характеризуется неоднозначностью и динамичной изменчивостью внешней и внутренней среды, многие предприятия прибегают к проведению организационных изменений для повышения способности к адаптации и получения возможности самостоятельно изменять среду, что обеспечивает компании конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе. Организационные изменения можно определить как процесс освоения новой идеи, модели поведения или как относительно самостоятельное видоизменение какого-либо ее элемента [1]. Примерами таких изменений могут служить создание нового типа продукта, внедрение инноваций, повышение квалификации работников, формирование корпоративной культуры, которая базируется на новой модели ценностей, традиций, стиля управления.

Одним из самых сложных моментов в ситуации внедрения организационных изменений для предприятия является потеря квалифицированных сотрудников, которые по разным причинам не могут или не желают следовать по обновленному направлению развития компании. Сохранение ключевых кадров становится доминирующей задачей менеджмента на этапе внедрения новшеств. Однако администрация большинства украинских предприятий зачастую концентрируют свое внимание исключительно на вопросах, связанных с обновлением структуры производства, маркетинга, финансов, напрочь игнорируя совершенствование системы мотивации персонала[2].

Мотивация работников в условиях организационных изменений требует изменений как в системе материального, так и нематериального стимулирования. Научные исследования, посвященные данной проблеме, можно найти в работах И. Адизеса, Г. Липпета, Л. Грейнера и др. Однако вопрос выбора управленческого подхода к построению системы мотивации персонала в период проведения организационных изменений остается не до конца решенным. Этим обусловлена актуальность выбора темы исследования.

Материальное вознаграждение, порой, имеет решающее значение для сотрудника: оно не только компенсирует затраты времени, энергии, умственных способностей на нужды компании, но и показывает ценность работника для организации, повышает его самооценку. Но не стоит забывать, что система материального стимулирования должна быть выгодной как предприятию, так и самому сотруднику, поэтому основной задачей менеджера является определение предельного размера средств, которые могут быть направлены на поощрительные выплаты, учитывая, что сумма всех премиальных выплат при любом значении перевыполнения плановых показателей, не может превышать сумму прибыли, полученной организацией [3].

В то же время систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она базируется лишь на действии материальных факторов. Повышение заработной платы рано или поздно перестает давать отдачу, на которую рассчитывает администрация компании – сотрудник привыкает к более высокому уровню оплаты, и та денежная сумма, которая ранее стимулировала его к более высокой производительности, ныне теряет свою побудительную силу. Слишком завышенная оплата труда даже может оказывать демотивирующее действие – человек перестает трудиться эффективно и старается любыми средствами сохранить свое рабочее место, часто во вред бизнесу. К тому же из-за финансовых трудностей большинство предприятий не могут себе позволить увеличение материальных поощрений [4].

Наиболее распространенными концептуальными подходами к мотивации персонала в условиях организационных изменений являются теория Е и теория О.

Первая из них ориентирована на эффективное достижение финансовых целей компании, учитывая постоянное давление ее акционеров. Руководители применяют жесткие методы управления, внедряя нововведения сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Главными ее преимуществами являются финансовые стимулы в качестве средства поощрения и экономия времени при принятии решений лидерами, но в качестве недостатков можно выделить ущемление прав работников в процессе максимизации прибыли, низкий уровень вовлечения и причастности работников к управлению, а также быстрое истощение ресурсов компании.

Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему, которая ориентируется на корпоративную культуру, цели и мотивы персонала. Администрация предприятия ориентирована на обучение и развитие сотрудников, изменение правил и принципов предприятия, осуществление перемен снизу вверх. Позитивными сторонами данной концепции являются сочетание различных способов мотивации персонала и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. С другой стороны ей свойственны следующие недостатки: значительные расходы материальных средств и ресурсов времени и частые сбои в работе предприятия из-за несвоевременности принятия решений в силу неорганизованности персонала [5].

На сегодняшний день популярность набирает концепция социально-ориентированного управления, объединяющая различные способы устранения барьеров между рабочим местом и личной жизнью работника, попытки приблизить условия труда к домашним, нивелирование стрессовых ситуаций и постоянной рутины. Среди ее достоинств можно выделить развитую программу внутренней лояльности и преданность сотрудников компании. В то же время ей

присущи и некоторые недостатки, например, высокий уровень затрат на создание условий труда, необходимость для менеджера совмещать жесткий контроль за результативностью с демократическим стилем управления и риск снижения ключевых показателей эффективности из-за неоптимальных расходов времени.

Вывод: Таким образом, в науке существует разнообразие концептуальных подходов к мотивации персонала. В условиях организационных изменений выбрать единственную концепцию, которая бы одновременно отвечала как интересам руководителей, так и интересам персонала, сложно, поэтому оптимальным решением является комбинация различных концепций при построении системы мотивации сотрудников. Например, при инициировании изменений и разработке программы развития всей организации уместно построение системы мотивации, основанной на принципах теории Е. В период реализации программы требуется разработка такой системы мотивации персонала, которая способствует успешному освоению перемен у работников. В этом случае целесообразно применение концепций социально-ориентированного управления.

Список литературы: 1. *Дорофеева Л.И.* Управление изменениями в организации. [Электронный ресурс]. URL: http://nne.ru/delovaja_literatura/menedzhment_dorofeeva 2. *Коттер Дж.* Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012 3. *Гуляева Д.О.* Законы успешного функционирования организации. [Электронный ресурс]. URL: http://econlife.ru/guliaeva_134543 4. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина, 2008 5. *Широкова Г.В.* Теория О и Теория Е как стратегии организационных изменений.- М.: Прогресс, 2005