

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.101.3

М.С. Каз, А.А. Никитин

МОТИВАЦИОННАЯ СРЕДА КАК ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

В статье раскрывается понятие мотивационной среды и ее воздействие на стратегию компании. Описываются элементы, способствующие формированию эффективной мотивационной среды. Также рассматривается связь мотивационной среды и сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: мотивационная среда, вовлечение, сбалансированная система показателей.

Развитие компании и движение вперед невозможно без развития ее сотрудников. Так как главный стратегический ресурс организации – это люди, руководство должно уделять наивысшее внимание формированию в организации среды, способствующей постоянному повышению вовлеченности сотрудников и поддержки заинтересованности в результатах работы.

Влияние на вектор развития работников организации имеет непосредственно высшее руководство и его политика управления человеческими ресурсами. Однако мы не можем утверждать, что политика сама по себе будет иметь влияние на персонал, так как работник воспринимает непосредственно среду, которую создает политика управления человеческими ресурсами, а также еще ряд факторов. Такую среду можно назвать мотивационной средой компании.

Желание персонала к высокопроизводительной работе определяется приверженностью руководства мотивированию сотрудников тем или иным образом, понимания важности мотивации. **Мотивационная среда** – это действия, мероприятия и процедуры, которые отражают отношение высших кругов администрации, директоров и владельцев организации к мотивации и вовлечению сотрудников в организацию. Мотивационная среда – не статичная, а динамичная система, которая может эволюционировать вместе с предприятием.

Мотивационная среда включает в себя два основных элемента:

- 1) философию администрации и стиль управления;
- 2) работу службы управления человеческими ресурсами (УЧР).

Создание эффективной мотивационной среды предполагает высокую степень участия руководства в реализации политики управления человеческими ресурсами. Необходимо выделить следующие важные аспекты, формирующие мотивационную среду, направленную на повышение вовлечения сотрудников на исполнение стратегии компании:

– высшее руководство определяет цели в области управления человеческими ресурсами, имеющие связь с корпоративной стратегией;

- высшее руководство подчеркивает свою лидерскую роль в реализации стратегических инициатив, в том числе связанных с улучшением политики управления человеческими ресурсами в компании;
- высшее руководство выражает заинтересованность в улучшении мотивации сотрудников путем постоянной оценки и совершенствования методов мотивации;
- реализуются программы повышения вовлеченности персонала и эффективности коммуникаций;
- на базе оценки потребности в обучении проводится полноценное обучение.

Говоря о службе управления человеческими ресурсами, можно выделить особую роль стратегической службы УЧР в формировании эффективной мотивационной среды, которая способствовала бы достижению целей компании. Стратегическое управление человеческими ресурсами – устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей [1]. Стратегическое УЧР должно регулировать отношения между управлением человеческими ресурсами и стратегическим управлением в компании. Стратегическое УЧР указывает на общее направление движения компании на пути к достижению своих целей посредством управления людьми, занимается широким кругом организационных вопросов, касающихся изменений культуры и структуры, повышения эффективности и производительности труда, подбора ресурсов для удовлетворения будущих потребностей компании, развития отличительных способностей и управления изменениями.

Фундаментальной целью стратегического УЧР является создание стратегической способности компании посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Более конкретная цель состоит в формировании направления движения компании в изменчивой среде в целях удовлетворения ее собственных коммерческих потребностей, а также индивидуальных и коллективных потребностей ее членов путем разработки и реализации целостной и действенной кадровой политики в области ЧР. Стратегическое УЧР предоставляет обобщающие схемы, которые одновременно предполагают широту охвата, ситуационную обусловленность и интеграцию всех элементов.

Задача состоит в том, чтобы можно было оценить, насколько элементы мотивационной среды развиты в компании, как они влияют на стратегические цели бизнеса. Чтобы оценить эффективность мотивационной среды в компании и влияние политики УЧР на эффективность стратегии, мы будем рассматривать сбалансированную систему показателей как основной элемент стратегической системы управления компании. Таким образом, можно выстроить связь, отражающую влияние политики управления человеческими ресурсами и создаваемой мотивационной средой на эффективность сбалансированной системы показателей. Одной из перспектив сбалансированной системы показателей является «обучение и развитие», которое подразумевает обязательное существование целей по обучению персонала, формированию

корпоративной культуры и внутреннему развитию инфраструктуры организации (в том числе информационных технологий).

Мотивационная среда не ограничена работой только на отдельные показатели удовлетворенности или эффективности и является восприятием работниками политики УЧР, стиля управления, системы мотивации компании. Создание мотивационной среды, направленной на стратегическое вовлечение в компанию, призвано повысить эффективность перспективы «обучение и развитие». Перспектива «обучение и развитие» находится в основании стратегической карты сбалансированной системы показателей, и развитие персонала рассматривается как основа стратегии [2]. Таким образом, рассматривая политику УЧР и мотивационную среду как основные инструменты влияния на персонал, считаем, что влияние этих инструментов в конечном итоге будет распространяться на все цели сбалансированной системы показателей по всем перспективам, т.е. на все основные цели компании.

Литература

1. *Wright P. M. and McMahan G.C.* Theoretical perspectives for SHRM // *Journal of Management*. 1992. №18(2).
2. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2004.