

Список источников:

1. Алексеев С.В. Международное спортивное право: становление и перспективы развития // Спорт: экономика, право, управление. - 2008. - №3. - С. 26-30.
2. Мельник Т.Е. Государственное регулирование и саморегулирование в области физической культуры и спорта // Журнал российского права. - 2012. - №3. - С. 23-32.
3. Научно-практический комментарий к Федеральному закону от 04.12.2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» / Под ред. Т.Я. Хабриевой, В.Л. Мутко. - М.: Советский спорт, 2010. - 398 с.
4. Новикова Х.В., Якушева М.Д. Влияние спорта на формировании личности // Экономическая среда. - 2015. - №4 (14). - С. 195-198.
5. Погосян Е.В. Формы разрешения спортивных споров: монография. - М.: ВолтерсКлувер, 2011. - 160 с.
6. Понкина А.И. Автономность спорта: Теоретико-правовое исследование / Комиссия по спортивному праву Ассоциации юристов России; Национальное объединение спортивных юристов Российской Федерации. - М., 2013. - 102 с. (Серия: «Актуальные проблемы спортивного права». Вып. 17)

УДК 331.102.24:005

Церковникова И.А.

**ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО КЛИМАТА В ЦЕЛЯХ РЕАЛИЗАЦИИ
КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Церковникова Ирина Александровна**, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: vasutkina_i_a@yandex.ru

В статье рассмотрены факторы, влияющие на формирование благоприятного мотивационного климата в коллективе предприятия в стратегическом аспекте. Рассмотрены особенности формирования индивидуальных мотивов персонала и их влияние на достижение стратегических корпоративных целей. Представлен комплекс инструментов формирования благоприятного мотивационного климата в организации. Дана характеристика активной кадровой политики, направленной на реализацию стратегических целей по формированию благоприятного мотивационного климата, и рекомендации по таким направлениям кадровой политики, как социальная самореализация сотрудника в коллективе предприятия, обеспечение рационального соотношения между уровнем удовлетворения потребностей сотрудников и уровнем достижения общекорпоративных целей, поощрение инновационной инициативы сотрудников, формирование организационной культуры.

Ключевые слова: мотивационный климат, корпоративная стратегия, кадровая политика, организационная культура.

Стратегия любой фирмы реализуется сотрудниками этой фирмы под влиянием факторов внешней и внутренней среды. Поэтому для достижения стратегических целей стоит задача максимально эффективного использования кадрового потенциала предприятия. Данная функция реализуется в системе управления персоналом.

В то же время необходимо признать тот факт, что работники предприятия имеют свои собственные цели, не всегда совпадающие с системой целей предприятия, на котором они работают. В случае формирования критической ситуации несовпадения целей организации и ее сотрудников можно наблюдать высокую текучесть кадров, низкую адаптацию персонала, рост числа и сложности конфликтных ситуаций и, как следствие, снижение трудового потен-

* Научный руководитель: Алёхина Лариса Леонидовна, к.э.н., доцент; e-mail: allar9372@mail.ru

циала предприятия.

Это произойдет, если коллектив не принимает активного участия в достижении целей компании, сильно разобщен, если каждый работник формально выполняет только свои обязанности, плохо взаимодействует с сослуживцами. «В этой среде любые инициативы и рационализаторские предложения со стороны рядового сотрудника не будут находить должной отдачи. Скорее всего, они будут высказаны в узком кругу работников и, не найдя поддержки среди «своих», так и останутся идеями энтузиаста. Произойдет подавление личности, которое сменится неудовлетворенностью работой и нежеланием дальнейшего саморазвития» [1].

Таким образом, необходимым элементом системы стратегического управления персоналом является формирование у работников необходимого уровня мотивации к достижению целей фирмы. Это можно рассматривать как минимизацию противоречий между целями работника и целями предприятия [4].

Важность гармонизации интересов субъектов хозяйственной деятельности проявляется в частности в возникновении агентских конфликтов, одним из которых является конфликт «акционеры – менеджеры». Он заключается в том, что менеджмент, преследуя собственные интересы в повышении бонусных выплат, неоправданном улучшении комфорта и условий труда, пополнении портфолио участием в амбициозных проектах, может идти на необоснованный риск, а также может стремиться присвоить часть корпоративных ресурсов и тем самым нанести урон корпоративной устойчивости, благосостоянию акционеров и инвесторов, а также собственным подчиненным [5].

В этой связи стратегия управления персоналом должна способствовать формированию, развитию и поддержанию благоприятного мотивационного климата на предприятии. Можно сказать, что это ключевой элемент стратегии предприятия, так как от мотивации персонала зависит и эффективность, и результативность реализации стратегии. Это предопределяет переход к управлению персоналом, основанному на гуманизации труда [2]. В соответствии с данным подходом сотрудник предприятия рассматривается как личность, обладающая своими индивидуальными устремлениями и целями, что предполагает уважительное отношение к работникам и обеспечение со стороны предприятия условий для достижения индивидуальных целей персонала. Этот подход также предполагает позиционирование сотрудников в качестве партнеров предприятия по достижению как индивидуальных, так и корпоративных целей.

Под мотивационным климатом следует понимать определенные благоприятные условия выполнения сотрудниками трудовых обязанностей, а также соответствующую модель взаимодействия работника и работодателя, которые позволят наиболее эффективно вовлечь работника в трудовую деятельность.

В условиях благоприятного мотивационного климата у персонала предприятия неизбежно возникает заинтересованность в достижении целей своей компании, что может рассматриваться как положительная групповая мотивация работников, которая является определяющим элементом организационной культуры [4].

Разработка мероприятий, направленных на формирование и поддержание внутриорганизационного мотивационного климата, должна осуществляться на основе всестороннего исследования индивидуальных социально-психологических характеристик работников, а также моделей их вовлеченности в общественное производство.

Комплекс инструментов формирования благоприятного мотивационного климата должен включать:

1. Формирование оптимального мотивационного профиля сотрудников. Этот профиль разрабатывается исходя из должностных обязанностей работника и финансовых возможностей фирмы [4];

2. Осуществление грамотного подбора персонала на основе всестороннего учета характеристик и качеств потенциальных сотрудников. Необходимо привлекать работников, которые не только могут выполнять работу, но и хотят ее выполнять и видят в этом благопри-

ятные возможности для себя. Это будет способствовать высокой мотивации персонала;

3. Обязательная адаптация новых работников;

4. Комплекс мероприятий стимулирующего характера. Необходимо обеспечить адекватную систему материального и нематериального стимулирования работников в целях эффективной реализации кадрового потенциала предприятия;

5. Обеспечение сотрудникам предприятия комфортных для них условий. Комплекс мероприятий в данном аспекте должен включать не только рациональную организацию рабочих мест сотрудников, но и комфортные условия для их межличностного взаимодействия, мероприятия по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

6. Мероприятия по оценке мотивационного климата и контролю эффективности стимулирующих, адаптационных и прочих социально-психологических воздействий на отдельного работника и коллектив предприятия в целом.

При этом кадровая политика организации должна формироваться и реализовываться в целях максимально благоприятного мотивационного климата с точки зрения достижения корпоративных целей фирмы. Кроме того, следует учитывать, что все организации самостоятельно формируют свою внутрифирменную систему мероприятий по созданию и поддержанию благоприятного мотивационного климата, что выступает причиной сосуществования широкого диапазона подходов к формированию комплекса соответствующих мероприятий [4].

Можно сказать, что современные организации для обеспечения своего эффективного функционирования как в краткосрочном, так и в стратегическом аспекте должны проводить активную политику в области персонала. Для этого руководство компании должно осуществлять прогнозирование ее развития, а также обладать соответствующим инструментарием воздействия на персонал. В организациях, проводящих активную кадровую политику, разрабатываются антикризисные программы, регулярно проводится мониторинг ситуации, корректируются данные программы с учетом параметров внешней и внутренней среды на средне- и долгосрочный периоды [1].

Таким образом, активная кадровая политика должна быть основана на таких стратегических факторах, как удовлетворение рыночных возможностей, ориентация на потребности потребителей продукции и услуг, использование современных технологий в соответствующей сфере деятельности, поддержание и превышение минимально допустимого уровня обслуживания, характерного для соответствующей сферы деятельности, эффективные организационные структуры в управлении предприятием, высокое качество трудового капитала.

В этой связи важна социальная самореализация сотрудника в коллективе предприятия и условия его самореализации. Активная кадровая политика предприятия с точки зрения формирования и поддержания благоприятного мотивационного климата в коллективе должна создавать условия самоидентификации работника и отождествления его с его предприятием под влиянием корпоративной культуры. Предприятие должно предоставить своим сотрудникам максимально удобные возможности для удовлетворения их частных потребностей, но при этом направляя их в сторону реализации стратегии предприятия, соответственно, достижения целей и удовлетворения общекорпоративных потребностей.

При этом должно быть обеспечено рациональное соотношение между уровнем удовлетворения потребностей сотрудников и уровнем достижения общекорпоративных целей, должно осуществляться повышение производительности труда персонала.

Важным аспектом является также поощрение инновационной инициативы сотрудников. Самоидентификация сотрудника с предприятием будет способствовать повышению эффективности всего предприятия, а не только личной эффективности. Поэтому от высокомотивированного и адаптированного к деятельности в организации сотрудника можно ожидать инновационной активности, в частности способов рационализировать свою трудовую деятельность, деятельность своего структурного подразделения или фирмы в целом. В этой связи необходимо найти возможности и механизмы поддержания данной активности и обеспе-

чения ее стимулирования и поощрения. В качестве одного из инструментов поощрения инициативы работников может выступать внутренний краудсорсинг [3].

Кроме того, при разработке системы стратегических мероприятий, направленных на формирование мотивационного климата, следует учитывать, что после достижения определенного уровня удовлетворения основных материальных потребностей деятельность персонала предприятия во все большей степени обуславливается социальными мотивами. При достижении определенного уровня благосостояния как в целом в обществе, так и на уровне конкретного индивида социальные мотивы деятельности начинают преобладать. В этих условиях особое значение приобретает формирование организационной культуры, подбор сотрудников, в том числе по критерию близости мотивационных профилей, а также исключение нежелательного соперничества работников (при поддержке соревновательного начала в их деятельности) [4].

Таким образом, все мероприятия по встраиванию в стратегию организации механизмов обеспечения благоприятного мотивационного климата должны осуществляться с учетом организационной культуры. Необходимо поддерживать механизмы поощрения значимого с точки зрения мотивации поведения сотрудников, а также противодействующие снижению мотивации механизмы. Демотивирующее поведение должно пресекаться и не находить одобрения в коллективе предприятия, формирующего стратегические цели в сфере мотивации персонала.

Учет мероприятий по формированию мотивационного климата в рамках стратегии предприятия позволит в значительной степени увеличить отдачу от человеческого капитала, которым оно располагает, а также будет способствовать его неуклонному возобновлению и преумножению.

Список источников:

1. Алехина Л.Л., Ильин И.В. Влияние социально-психологических факторов на формирование личности в коллективе работников организации в условиях нестабильности // *Фундаментальные исследования*. - 2015. - №2-12. – С. 2637 - 2641.
2. Абузарова А.Р., Рабцевич А.А. Различия применения методов трудовой мотивации персонала в России и Японии // *Современные научные исследования и инновации*. – 2015. - №2-3. – С. 133-134.
3. Долженко Р.А. Формирование стратегии организации с использованием краудсорсинга // *Проблемы теории и практики управления*. – 2014. - №4. – С. 125-129.
4. Дривольская Н.А. Совершенствование кадровой политики организации на основе активизации мотивационных механизмов [Электронный ресурс]: дисс. ... канд. экон. наук. – Курск, 2015. – Режим доступа: https://www.swsu.ru/structura/aup/upiakvk/ods/Drivolskaya_diss.pdf
5. Ильин И.В., Захаркина Н.В. Управление агентскими отношениями при осуществлении проектного финансирования в условиях нестабильности // *Фундаментальные исследования*. - 2015. - №2-12. – С. 2679 - 2682.