

ния, но обязательно должна содержать положительное подкрепление желаемого поведения.

В результате реализации предложенных правил поведения ожидается снижение уровня конфликтности в процессе общения с клиентами, а как следствие повышение удовлетворенности клиентов, повышение имиджа банка и его конкурентоспособности на финансовом рынке.

Список литературы:

1. Адлер Ю.П. Хороший потребитель – довольный потребитель / Ю.П. Адлер, С.В. Турко. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. – С. 45.
2. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000 / Р.А. Исаев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 225 с. – ISBN 978-5-16-004926-7.
3. Кантарович С. Обратите внимание на особенности подбора персонала / С. Кантарович // Служба кадров и персонал. – 2010. – N 3. – С. 42-46.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

© Минина Ю.С.

Уральский институт фондового рынка, г. Екатеринбург

Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации является стремление сторон, стратегия и тактика их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации. На все эти составляющие организация может оказывать влияние с помощью различных инструментов, и в том числе с помощью системы мотивации.

Ключевые слова: управление конфликтами, менеджмент организации, система мотивации персонала.

Совершенствование системы мотивации представляет собой один из резервов повышения эффективности управления конфликтами в организации. Для повышения мотивационной активности на предприятии, адаптивно выявленным проблемным аспектам подсистемы кадрового менеджмента и особенностей управления конфликтами необходимо формирование и корректировка, по мере необходимости, комплексного мотивационного пакета для сотрудников подразделений организации: сочетание материальных стимулов (оплата труда, премии, социальный пакет, и др.) с нематериальными инструментами стимулирования труда.

Для того чтобы успешно развивать и совершенствовать подсистему мотивации персонала организации, сотрудниками кадровой службы необходимо ее правильно и своевременно диагностировать.

Для того чтобы правильно развить потребность персонала в квалифицированном, качественном и результативном труде важно иметь в виду, что

является значимым для персонала сейчас. Важно провести диагностику того «рынка» трудовой мотивации, который действует в коллективе сегодня, для того, чтобы, воспользовавшись этими знаниями направить ресурсы сотрудников в необходимое для бизнеса русло [3, с. 16].

Таким образом, для повышения эффективности управления персоналом аппарату менеджмента организации следует расширить инструментарий диагностики системы мотивации в организации. Следует отметить, что на сегодняшний день в управлении кадровыми ресурсами в организациях зачастую не используется какая-либо конкретная модель диагностики системы мотивации, а диагностика стимулирования труда проводится по отдельным друг от друга элементам мотивации. Это является серьёзным пробелом в исследовании, как общей эффективности кадрового менеджмента, так и в изучении продуктивности функционирования системы мотивации в организации.

Таким образом, одним из перспективных направлений повышения эффективности деятельности предприятия в управления конфликтами по направлению улучшения мотивации персонала, является внедрение в управление персоналом модели диагностики системы мотивации.

На сегодняшний день, можно выделить три основных модели диагностики мотивации.

Рациональная модель диагностики систем мотиваций. Этот подход предполагает, что сотрудник сам знает, что может увеличить производительность и качество его труда. В рамках данной схемы служба персонала проводит анкетирование, ориентированное на сознательный анализ сотрудниками стимулов к труду и факторов, снижающих трудовую мотивацию. Данная модель имеет один большой минус. Проблема заключается в том, что сотрудники не всегда осознают, что является мотивом к труду, а что ему мешает. Основным инструментом рациональной модели диагностики мотивации персонала является анкетирование.

Вторая модель диагностики систем мотиваций – смешанная. Этот подход предполагает, что лучшее представление о мотивации сотрудника дадут ответы на вопросы, содержащие элементы рационального анализа индивидуальной практики и эмоциональных отзывов в отношении возможных рабочих ситуаций [5, с. 127]. Основным инструментом смешанной модели диагностики мотивации персонала является тестирование.

В иррациональной модели диагностики систем мотиваций основной акцент делается на диагностику латентной (скрытой) мотивации специалиста. Причем, мотивации скрытой, в том числе и для самого сотрудника. Плюсом данной модели диагностики выступает возможность с большой вероятностью исключить попытки искажения в предоставлении информации о себе со стороны объекта диагностики. В связи с этим ее результаты могут быть открытием и для самого специалиста, прошедшего диагностику латентной мотивации [1, с. 83]. В связи с тем, что воспроизведение технологии применения указанной методики может быть темой отдельной крупной публикации,

обратим внимание на общие возможные результаты применения технологий диагностики мотивации персонала.

В первом случае (при применении модели рациональной диагностики) главным результатом может стать, например, ранжирование агрегированных показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию специалистов компании. Например, в результате суммирования оценок персонала и делению результата суммирования на количество диагностируемых сотрудников мы можем наглядно увидеть, что является наиболее важным для повышения эффективности работы персонала, а что менее важно. Соответственно результат может быть представлен в виде диаграммы, позволяющей наглядно сопоставить значение факторов из предложенного списка для мотивации персонала.

Во втором случае (при применении модели смешанной диагностики) мы можем увидеть какие аспекты мотивации важнее для каждого отдельного сотрудника в результате анализа того, какие виды трудовых установок преимущественно выбирает тот или иной специалист.

И в третьем случае (при применении иррациональной модели диагностики) можно получить крайне любопытную картину того, что вызывает больше позитивных эмоций у сотрудника – по уровню расположения маркера диагностики как то «ваш руководитель», «ваши клиенты», сам бизнес, (например, металло-торговля или фармацевтика), «конкуренты», «должностные инструкции», «полномочия» или «обязанности» специалиста.

Основываясь на результатах подобной диагностики можно сделать ряд конструктивных выводов не только о том, как повысить мотивацию персонала к труду, но и как снизить его демотивацию. Последнее может оказаться крайне важным для повышения результативности работы персонала, снижения кадровой текучки и повышения лояльности специалистов бизнесу в целом и организации работодателю в частности [6, с. 41].

Очень важно, что комплекс маркеров для диагностики может быть разработан под исследование каждой отдельной проблемы в деятельности организации, учитывая специфику практически любой деятельности компании и любого рынка, на котором она работает.

Следует отметить, что целевой спецификой применения одной из выше описанных моделей диагностики в деятельности организации является формирование обратной связи с персоналом, получение и анализ информации о том, как улучшить работу с кадрами, как лучше их развивать, мотивировать, управлять ими.

Одним из приоритетных направлений снижения уровня конфликтности посредством корректировки элементов системы управления персоналом в организации является совершенствование программы нематериальной мотивации. На основании исследованной литературы по теории мотивации, анализа проблемы на предприятии, а также на базе изучения статей по HR-менеджменту, изучения мнений экспертов в области кадров, предложены

следующие пять основных правил для построения, преобразования такой мотивационной программы.

Во-первых, мотивационная программа организации должна решать тактические задачи бизнеса при ориентации на стратегию компании. Используемые стимулы должны быть направлены на решение самых важных на данный момент задач. Например, исходя из задачи, сформировать команду, умеющую работать в едином понятийном поле, по стандартам, принятым в центральном офисе, следует разработать программу обучения, включающую тренинги по командообразованию и эффективным коммуникациям. В ситуации решения задачи инновационного скачка, важно будет разработать специальную программу по созданию банка инновационных идей, предусматривающая соответствующие конкурсы и поощрения [2, с. 82].

Во-вторых, нематериальная мотивация организации должна охватывать все категории сотрудников (на уровне всех подразделений). Обычно упор делается на производственные и коммерческие подразделения, которые приносят прибыль. Однако для персонала, не задействованного непосредственно, в продвижении, реализации продукции предприятия, тоже нужно предусмотреть нематериальные стимулы. Это могут быть не специальные мотивационные программы, как для специалистов по продажам, а просто признание результатов труда, похвала и пр.

Система мотивации компании должна быть сформирована с позиции системного подхода, учитывающего все возможные элементы мотивации персонала организации, адаптивно направлениям, специфике деятельности каждого её сотрудника.

В-третьих, мотивация персонала организации должна учитывать этап развития компании. На современном этапе развития предприятий, когда сотрудников становится больше и часть процессов формализуется, мотивационные программы также должны быть ориентированы на признание заслуг, но при разработке программ необходимо предусмотреть и возможность коллективного признания успехов сотрудника (организовывать конкурсы, представлять победителей, поздравлять руководителей, выдвинутых на должность из числа сотрудников компании). Для этого можно использовать внутренние информационные ресурсы, например корпоративные печатные издания, сайт компании, периодику по тематике развития бизнеса предприятия.

В-четвертых, обоснованный выбор мотиваторов. Управленческому аппарату организации обязательно нужно собирать информацию об истинных потребностях сотрудников предприятия. При этом процесс выбора мотиваторов не должен быть сильно формализован: частые анкетирования вызывают у сотрудников негативную реакцию. Перечень конкретных потребностей, проблем и идей можно составить, прислушиваясь к руководителям подразделений на регулярных совещаниях, в процессе решения производственных проблем и просто во время ежедневного общения [4, с. 64].

В-пятых, нельзя допускать, чтобы поощрения становились обыденным явлением в организации, потому что нет ничего хуже одной и той же, повторяющейся из года в год мотивационной программы. Должен быть эффект новизны. Другими словами, такая программа нуждается в периодическом обновлении, желательно – с периодичностью корректировок хотя бы раз в 1-1,5 года.

В качестве мер морального стимулирования могут быть использованы похвала, официальное признание заслуг, награда, карьерный рост, повышение официального статуса должности, обучение, участие в интересном проекте, участие в конкурсе, привлечение к управлению и многие другие методы.

В процессе управления конфликтами система мотивации занимает важное место. Налаженная справедливая система мотивации повышает заинтересованность людей в налаживании конструктивных отношений и эффективном решении конфликтов.

Список литературы:

1. Бойетт Д.Г. Руководство и лидерство: Наследие выдающихся менеджеров / Д.Г. Бойетт, Д.Т. Бойетт // Современное управление. – 2008. – № 1. – С. 43-49.
2. Бреддик У. Менеджмент в организации: учебник / У. Бреддик. – М.: «Инфра-М», 2010. – 346 с.
3. Иванов М.Ю. Настоящий менеджер – очень хороший коктейль / М.Ю. Иванов, А.Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 41-46.
4. Иванов В.В. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 40-48.
5. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 70-72.
6. Емельянов А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 18-24.

РАЗВИТИЕ АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В РФ

© Молодцов Е.В.*

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
г. Нижний Новгород

В статье анализируется состояние, проблемы и перспективы развития атомной энергетики в России.

Ключевые слова: атомная энергетика, кадровый потенциал, государственное регулирование.

* Магистрант кафедры Экономики отраслевых рынков. Научный руководитель: Кемаева М.В., кафедра Экономики народного хозяйства.