

*Позднышева Ирина Викторовна,  
студентка*

*3 курса, Кафедра Экономики труда и управления персоналом  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский государственный экономический университет»,  
Россия, г Екатеринбург*

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация.** Статья посвящена вопросу мотивации персонала в современности. В статье рассмотрены ключевые вопросы управления мотивацией сотрудников, методы материального и нематериального стимулирования персонала бизнеса. В данном исследовании рассмотрены специфические аспекты управления мотивацией персонала коммерческой организации в современных условиях ведения хозяйства.*

***Ключевые слова:** мотивация, мотив, мотивирование, стимул, труд, персонал, предприятия, теория, управление, экономика.*

***Annotation:** The article is devoted to the issue of personnel motivation in modern times. The article deals with the key issues of employee motivation management, methods of material and non-material incentives for business personnel. This study examines the specific aspects of managing the motivation of the staff of a commercial organization in modern economic conditions.*

***Keywords:** motivation, motive, incentive, labor, personnel, enterprise, theory, management, economics.*

В современных условиях вопрос мотивации персонала очень актуален так, как мотивация играет важную роль в управлении персоналом. В наше время руководители организаций стараются по максимуму использовать все

имеющиеся ресурсы для достижения высокого уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции, в особенности трудовые. А для максимального использования трудовых ресурсов не может достигаться без эффективной мотивации сотрудников.

Основной проблемой является поиск правильного соотношения материального и нематериального стимулирования потому, что именно их сбалансированность помогает сохранить и повысить эффективность работы и лояльность сотрудников, что в свою очередь приводит к снижению сопротивления к изменениям и помогает добиваться реализации стратегии фирмы.

Персонал – это ключевое звено в хозяйственном механизме абсолютно любой организации. Для достижения успеха, организации необходимо иметь не просто высококвалифицированные трудовые ресурсы, а замотивированных, заинтересованных сотрудников.

Менеджеры, обращая внимание на заинтересованность сотрудников в высоких результатах деятельности, используют термины «стимулирование» и «мотивация» как синонимы, как равнозначные понятия. Однако стоит сказать, что это не одно и то же. Стимулирование – процесс воздействия на работника, посредством факторов внешней среды, для повышения его трудовой активности [1].

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Или мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности) [2].

Сделав вывод, можно сказать, что неверно говорить о мотивации сотрудников со стороны руководства организации. Речь должна идти об управлении мотивацией персонала с помощью стимулирования потому, что

мотивация может появиться у сотрудника и без воздействия из вне.

Вопросы как управлять мотивацией сотрудников возникали у управленцев всегда, в независимости от политического строя и времени. Однако стоит сказать, что решались они по-разному.

Система мотивации персонала значительно изменилась в связи с переходом к рыночной экономике. Так, например, перешли от идей коллективизма к приоритетности индивидуального роста и индивидуальных достижений сотрудников. Основную роль играет материальное стимулирование.

Можно выделить следующие формы материального стимулирования персонала такие как:

- должностной оклад, зависящий от квалифицированности труда и сложности должностных обязанностей;
- премиальные надбавки;
- частичная или полная оплата транспортных расходов, расходов на питание, лечение и обучение и т.д.

Можно утверждать, что материальное вознаграждение в мотивации сотрудников не всегда имеет определяющее значение.

Этому есть ряд причин.

Во-первых, нельзя повышать заработную плату постоянно так, как человек привыкает к данному уровню заработной платы.

Во-вторых, материальная мотивация требует больших затрат предприятия. Компания вынуждена выделять больше средств из своего бюджета и вместе с тем растет и налоговая нагрузка на предприятие.

В-третьих, по сравнению с нематериальной мотивацией, инструментарий материальной мотивации намного беднее [4].

Кроме материального стимулирования, большое значение на эффективность сотрудников оказывает нематериальное стимулирование, к которому относится создание комфортных условий работы, включающих в себя не только оборудованное место работника, но и благоприятных

психологический климат в коллективе. Так же корпоративная культура играет не мало важную роль. Работник хочет ощущать свою важность и сопричастность в процветании компании. Важную роль играет возможность личностного роста и самореализация, признание руководства и коллег, гордость за принадлежность к организации.

Международная рекрутинговая компания «Hay», специализирующаяся на подборе персонала в различные индустрии, в 2018 году провела масштабное исследование мотивации и удовлетворенности работой среди профессионалов в России. Исследовалась приоритетность различных материальных и нематериальных факторов мотивации для сотрудников, а также частота их применения компаниями-работодателями. В опросе приняли участие 3600 респондентов: 3114 профессионалов и 486 работодателей – представители российских и международных компаний.

На основе полученных данных было выявлено, что зонами конфликтов работодателей и профессионалов в области материальной мотивации являются такие факторы, как страхование жизни, подарки сотрудникам, предоставление/компенсация парковки, гаджетов, скидки на продукты и услуги компании. Сотрудники в меньшей степени заинтересованы наличием данных факторов, однако работодатели предлагают их в большем объеме. Для профессионалов же более предпочтительным, чем для работодателей являются такие факторы, как: достойная оплата труда, компенсация фитнеса/йоги/бассейна и др., корпоративный детский сад.

В области нематериальной мотивации зонами конфликтов работодателей и профессионалов являются: стабильность компании на рынке, возможность обучаться в рамках компании в России, challenges (вызовы, сложные задачи), известность бренда работодателя на рынке, благоустроенное офисное пространство, публичное признание достижений, мероприятия компании, информирование о стратегии компании.

Сотрудники в меньшей степени заинтересованы наличием данных факторов, однако работодатели предлагают их в большем объеме. Для

профессионалов более предпочтительными, чем для работодателей, являются такие факторы, как различные опции гибкого графика работы, личность руководителя, компетентный и эффективный управленческий состав, возможность работы из дома, соблюдать баланс работа и жизнь, обучаться в рамках компании за стратегических решений в компании [5].

Таким образом, инновационный подход к мотивации персонала для современного предприятия предполагает построение такой мотивационной системы, которая максимально соответствует реализации всего комплекса организационных целей, способствует привлечению, удержанию и развитию наиболее квалифицированных кадров. Построение данной системы с учетом степени влияния мотивационных факторов на сотрудников позволяет наиболее эффективно распределить затраты для оплаты труда работников и обеспечить организацию труда с улучшенными условиями и возможностью последующего развития.

В современной практике все большее признание получает концепция уровневой мотивации В.М. Теплова. Он выделил понятия короткой и дальней мотивации. Короткие или по-другому ближние мотивы он связал с ближайшим будущим, коротким отрезком деятельности и ее целью. А дальние мотивы – с отдаленной перспективой. Автор концепции считает, что эффективность побуждения возрастает с увеличением уровня мотивации от короткой к дальней. Потому что дальняя мотивация связана с глубинными пластами, а именно: жизненными целями и ориентирами, ценностными ориентациями [6].

Современные научные теории предлагают нам различные подходы к определению понятия «мотивация», которые можно условно разделить на три большие группы. К первой группе относятся определения, в которых мотивация рассматривается, как совокупность поддерживающих и направляющих индивида факторов, определяющих его поведение в определённой ситуации. Во вторую группу вошли определения, в которых под мотивацией подразумевается совокупность мотивов, т.е. материальных или

эмоциональных состояний, достижение которых является смыслом жизнедеятельности индивида. Третья группа включает определения, в которых мотивация представляет собой побуждение (потребность), вызывающее активность человека и определяющее её направленность.

Основываясь на приведённых выше соображениях, А.А. Аввакумов и А.В. Баранов предлагают рассматривать мотивацию персонала, как побуждение сотрудников к достижению целей компании при соблюдении их собственных интересов. Таким образом, мотивация представляет собой процесс достижения баланса интересов компании и персонала при наиболее полном удовлетворении обеих сторон, а также побуждения сотрудников к деятельности на благо организации и создания условий для отождествления интересов организации и работников. Баланс интересов является основой экономической стабильности любой организации.

Таким образом, можно сказать, что управление этим процессом и является управлением мотивацией персонала.

В общем виде теории мотивации можно условно разделить на две группы [6]:

– содержательные, объясняющие поведение индивида с точки зрения возникающих у него потребностей и изучающие причины, обуславливающие его поведение;

– процессные, анализирующие то, каким образом человек распределяет усилия, необходимые для достижения цели и как именно он выбирает характер поведения, на каких восприятиях и ожиданиях, связанных с конкретной ситуацией, основывается.

К содержательным теориям мотивации принято относить:

- теорию А.Г. Маслоу;
- теорию «достижения – власть» Д. МакКлелланда;
- двухфакторную модель Ф. Герцберга;
- теорию К. Альдерфера.

Сущность теории мотивации А.Г. Маслоу заключается в изучении

потребностей индивида и разделении их на пять групп: физиологические, потребность в безопасности и уверенности в будущем, социальные, потребность в уважении и признании, потребность в самовыражении.

Потребности предлагается расположить в иерархической последовательности, смысл которой заключается в том, что человек, прежде всего, удовлетворяет свои физиологические потребности, а потом и все остальные. Переход на более высокий уровень иерархии невозможен без удовлетворения потребностей более низкого уровня.

В теории «достижения – власть» Д. МакКлелланда упор делается на такие потребности индивида как власть, успех и признание в коллективе. Теория базируется на предположении о том, что современному человеку важны именно указанные потребности, формирующиеся под влиянием жизненных обстоятельств, в ходе обучения и в процессе приобретения опыта профессиональной деятельности.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга основана на выделении двух групп влияющих на поведение индивида факторов, таких как [7]:

– гигиенические (поддерживающие), связанные с окружающей средой, в которой осуществляется рабочий процесс (отношения в коллективе, заработная плата, социальный статус и т.д.);

– мотивирующие, связанные с характером и содержанием работы (полномочия, ответственность, карьерный рост и т.д.).

Теория К. Альдерфера базируется на предложенной автором трёхуровневой иерархии потребностей, в которой к первому уровню относятся потребности существования (условия труда, гарантии, оплата труда и т.д.), ко второму – потребности во взаимоотношениях с коллективом (с руководством, коллегами и подчинёнными), к третьему – потребности роста (стремление к самоуважению и самовыражению).

Среди процессных теорий мотивации можно выделить такие как:

– теория подкрепления;

– теория ожиданий;

– теория справедливости.

Обобщая полученные различными авторами в ходе исследований эмоциональной мотивации результаты, М.Л. Цибаева выделяет следующие основные положения данной теории:

- эмоции являются побудителем и мотивом активности человека;
- люди испытывают потребность в переживании определённых эмоций;
- мотивация направлена на достижение эмоционального баланса;
- эмоции являются сознательным и бессознательным побудителем поведения индивида.

К наиболее важным типам эмоций в психологии принято относить: гнев, тревогу, испуг, вину, стыд, печаль, зависть, ревность, отвращение, счастье, гордость, облегчение, надежду, любовь и сострадание.

Важное влияние на поведение индивида оказывают также эмоциональные состояния, в которых он периодически находится.

К наиболее значимым состояниям обычно относят:

- аффект, представляющий собой кратковременный и интенсивный эмоциональный процесс, отличающийся резкими двигательными проявлениями и изменением в работе внутренних органов (бурное переживание, вплоть до невменяемости);
- стресс, выраженная адаптивная реакция организма на неблагоприятное воздействие психических или физиологических факторов;
- фрустрация, т.е. состояние, возникающее при невозможности удовлетворения индивидом тех или иных потребностей, несоответствие между желаниями и возможностями (может быть травмирующей);
- настроение, характеризующееся низкой интенсивностью эмоций и образующее фон для психологических процессов (система стремлений, установок и желаний по отношению к жизни в целом и труду в частности).

В заключении хотелось бы сказать, что система мотивации персонала не может быть одинаковой абсолютно для всех компаний и сотрудников. Здесь большое значение имеет индивидуальный подход.



Очень важно умение определять, что наиболее важно для каждого конкретного человека. Результатом этого станет значительное повышение работоспособности всего трудового коллектива. Тогда система мотивации персонала станет эффективным инструментом, позволяющим достигать желаемый результат.

#### **Список использованных источников:**

1. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
2. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2015. – № 7
3. Аввакумов А.А. Особенности управления лояльностью персонала в современных условиях / В сборнике: Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности. Уфимский государственный авиационный технический университет. – 2015. – С. 18-24.
4. Аввакумов А.А., Баранов А.В. Управление мотивацией персонала коммерческой организации / В сборнике: Менеджмент и маркетинг в различных сферах деятельности. Уфимский государственный авиационный технический университет. – 2015. – С. 29-35.
5. Галимзянов И.В., Ялилова А.А. Особенности управления лояльностью персонала в современных условиях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. –2018. – №9. – С. 152-156.
6. Герасимова М.В., Аввакумов А.А. Финансовые аспекты управления лояльностью производственного персонала посредством нематериальных факторов // Финансовая экономика. – 2018. – №5. – С. 545-547.
7. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс. – М.: Изд. цент. ЕАОИ. 2008. – 216 с.

8. Медведева М.В., Ситникова И.Н. Современные теории мотивации // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. – 2017. – № 11.– С. 36-39.