

## **Особенности процесса формирования мотивации персонала в современных компаниях**

Охотникова Ольга Геннадьевна

**Аннотация.** По сей день не существует универсального механизма мотивации персонала. В статье рассмотрены основные направления стимулирования персонала; исследованы стимулы, применяемые в организациях; предложены методы и подходы мотивации и стимулирования персонала, направленные на эффективную работу современной компании. Уделяется внимание роли психолога, работающего в сфере управления персоналом, а также самомотивации персонала, как инструменту результативного управления персоналом.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, мотив, стимул, внутренняя мотивация, внешняя мотивация, стимулирование, материальное стимулирование, заработная плата, социальный пакет, бальная система, нематериальное стимулирование, нестандартное стимулирование, ключевые показатели эффективности (KPI), комплексный подход, индивидуальный подход, самомотивация.

Сотрудники являются основой любой организации, особенно в эпоху возрастающей роли человеческого капитала. Они обеспечивают эффективное использование имеющихся в распоряжении компании ресурсов, определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Путь к эффективному управлению человеческим капиталом лежит через понимание мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Тему мотивации в своих научных трудах рассматривали, как зарубежные, так и отечественные ученые. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются Волгин А.П., Егоршин А.П., Грачев М.В., Шапиро С.А., Самоукина Н., Травин В.В. и др., наиболее известные

зарубежные исследователи – Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер и др.

*Целью исследования* является изучение существующих методов, подходов, принципов мотивации персонала и стимулирования трудовой деятельности в современных компаниях и выявление наиболее действующих.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательно решить следующие *задачи*:

- рассмотреть теоретические основы мотивации и стимулирования персонала организации;
- провести обзор основных (последних по времени) исследований и публикаций, посвященных мотивации персонала;
- исследовать применяемые в организациях методы мотивации и стимулирования персонала;
- проработать методы и подходы мотивации и стимулирования персонала, побуждающие сотрудников к эффективной деятельности.

*Мотивация* – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [3, с. 245].

Согласно теории Л. Портера и Э. Лоулера были введены понятия внешней и внутренней мотивации. *«Внутренняя мотивация* (самотивация) побуждает людей к деятельности, так как эта деятельность им интересна и, сама по себе, приносит удовлетворение. *Внешняя мотивация*, наоборот, требует наличия инструментария воздействия в промежутке между деятельностью и ее результатом в виде материальных или вербальных поощрений. Таким образом, удовлетворение приходит не от самой деятельности, а от внешних последствий этой деятельности, (т. е. от поощрений)» [2, с. 9-10].

Самотивация как разновидность внутренней мотивации считается либо идеальным результатом внешней мотивации, либо драгоценной данностью, требующей тщательной внешней поддержки со стороны организации [2, с. 26].

Стимулирование труда – это внешнее воздействие на работника с целью побуждения его к эффективной деятельности. Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие – на активизацию профессионально-личностного развития работников [1, с. 31].

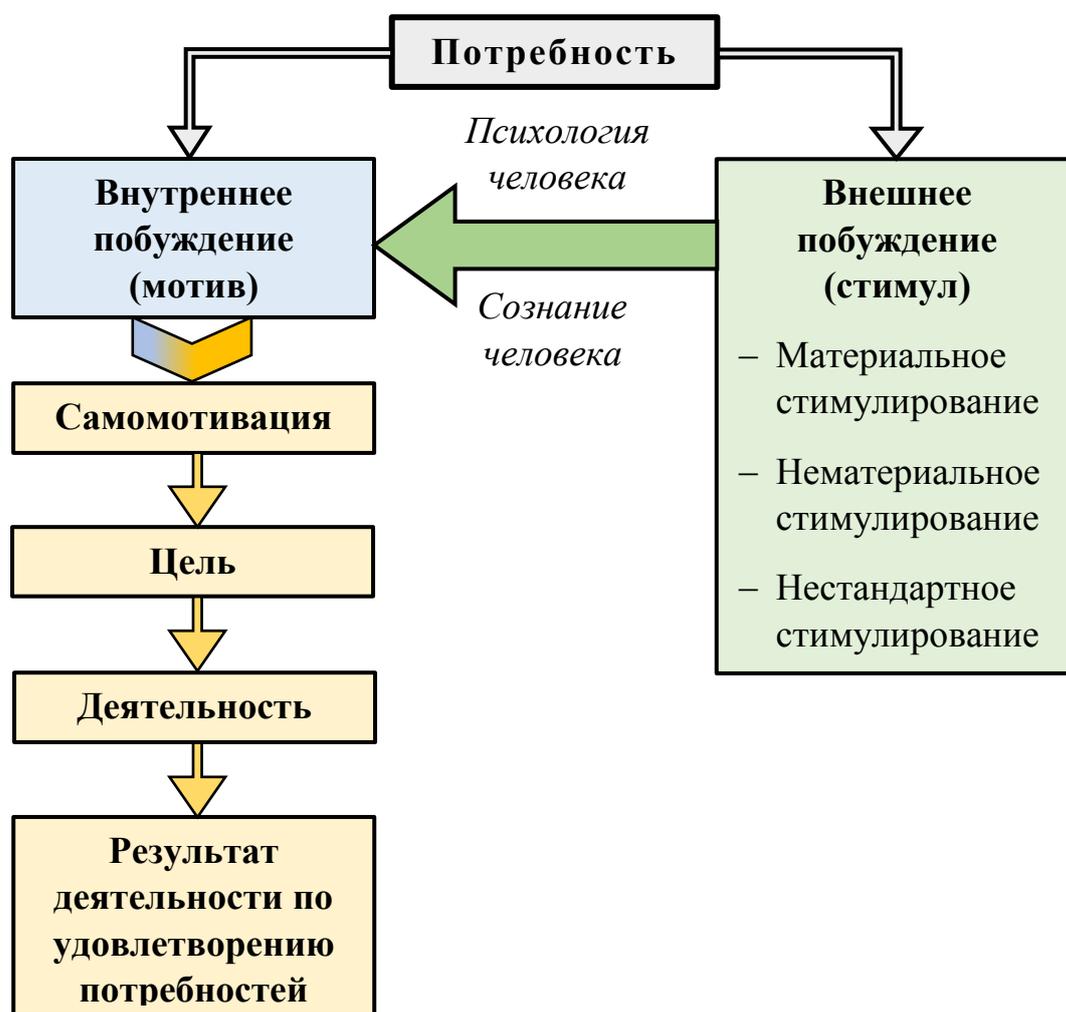


Рис. 1. Схема процесса формирования мотивации персонала организации

Основные направления стимулирования трудовой деятельности (рис. 1):

- 1) материальное стимулирование персонала: денежное и неденежное стимулирование;
- 2) нематериальное стимулирование персонала;

3) нестандартное стимулирование персонала.

Среди *материальных способов мотивации* помимо заработной платы большинство организаций предоставляют своим сотрудникам социальный пакет.

Социальный пакет – определенный набор благ, который организация добавляет к зарплате сотрудников. В руках грамотного работодателя при эффективном внедрении социального пакета как мотивационного инструмента он является мощным средством для достижения целей компании. При этом организация становится наиболее привлекательной и конкурентоспособной для соискателей [7, с. 3-4,6].

На сегодняшний день большое количество успешных предприятий помимо материальных стимулов (денежных и неденежных) используют нематериальные способы мотивации, которые становятся важнейшими в управление персоналом и способствует росту производительности труда.

Ключевыми видами *нематериальной мотивации персонала* организации, действующей в современных условиях и реалиях российской экономики, являются: создание возможности карьерного роста сотрудников организации; создание гибкого графика рабочего времени; предоставление возможности выбирать период для ухода в оплачиваемый отпуск; проведение корпоративных мероприятий; поздравление сотрудников с праздниками; моральная помощь во время сложных жизненных ситуаций сотрудников организации; организация стажировок и командировок; организация программ обучения для повышения уровня профессиональных качеств отдельных сотрудников; соблюдение норм эргономики; вежливое обращение с сотрудниками компании, без исключения их должностей [4, с. 5].

Наряду со стандартными способами мотивации (премирование, публичное признание заслуг, расширение полномочий и т.д.) отдельные российские компании практикуют и *нестандартные приемы побуждения* сотрудников к труду и улучшения их психологического состояния: предусматриваются приглашения на обед с руководителем компании; вводится система премирования за отсутствие

больничных листов и др. [5, с. 4]. Список нестандартных способов мотивации персонала бесконечен и зависит от оригинальности и инновационного мышления руководителя организации.

Передовые компании по всему миру активно внедряют систему КРІ (Key Performance Indication или ключевые показатели эффективности), которая позволяет оценить эффективность работы организации в целом и каждого специалиста в отдельности. Ключевые показатели эффективности при правильной разработке и внедрении является хорошим инструментом мотивации [6, с. 1,8].

В настоящее время, несмотря на огромное разнообразие литературы и публикаций, посвященных мотивации и стимулированию персонала, не существует определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими.

Основными причинами недостаточности мотивации в современных компаниях являются отсутствие необходимой компетенции у руководителей в вопросах анализа первичных потребностей сотрудников и методов мотивации; отсутствие индивидуального подхода стимулирования сотрудников; недостаток денежных средств на малых предприятиях; нечеткое формулирование сотрудникам заданий, которые необходимо выполнить; неучтенность ожиданий и интересов сотрудников; преобладание значительного интервала между получением результата деятельности сотрудника и поощрением его труда; нестабильность системы мотивации – невыполнение или частичное выполнение основных принципов мотивации (установка четких целей и задач, увязка целей и вознаграждений, гласность, наличие обратной связи, единство моральных и материальных методов стимулирования, использование преимущественно положительных стимулов).

Руководитель компании играет далеко не последнюю роль в процессе мотивации персонала. На нем лежит ответственность самостоятельно определять методы мотивации, которые побуждают весь коллектив к активной деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и достижения целей компании.

Руководителю необходимо руководствоваться тем, что в отношении каждого сотрудника требуется особый подход, а также сочетать интересы работника и его развитие с требованиями постоянного роста и совершенствования производства. При грамотном подходе к мотивации руководитель обойдется без денежных затрат, либо максимально их снизит – иногда достаточно просто поговорить с сотрудником и выявить, какая у него проблема.

*Целью процесса формирования мотивации персонала в современных компаниях* является повышение эффективности деятельности организации за счет предоставления сотрудникам возможности достигать собственных целей, работая на цели компании; совместимости целей организации и сотрудников; обеспечения качественной и результативной работы и лояльности персонала.

Наиболее действующими методами управления мотивацией персонала в современных компаниях являются: организационно-административный (соответствие кодексу РФ – должностной оклад, аттестация и т.д.); экономический (премии, надбавки, дополнительные льготы и т.д.); социально-психологический (моральное стимулирование, профессиональный рост, карьера и т.д.).

В большинстве организаций центральную роль в системе мотивации персонала играет *материальное стимулирование*. Основным инструментом воздействия на эффективность работы сотрудников организации является заработная плата. Это связано с тем, что заработная плата является основным источником доходов и наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Сотрудники организации помимо финансовой мотивации нуждаются в медицинском и пенсионном страховании, различных льготах и скидках – т.е. в социальном пакете. Наибольший эффект от реализации социального пакета можно достигнуть путем предоставления сотрудникам возможности самостоятельно выбирать льготы, т.е. социальный пакет нужно создавать индивидуальным с учетом всех заслуг сотрудника перед организацией.

Однако не следует абсолютизировать роль материальных стимулов так как это может привести к психологическому стрессу сотрудников (материальные амбиции; недовольство при финансовых трудностях на предприятии; готовность уйти туда, где больше платят) и негативно отразиться на морально-психологическом климате в коллективе, а также к ослаблению связи между организацией и персоналом.

Для исключения такого сценария развития компании следует придать серьезное значение *нематериальному стимулированию* сотрудников. Стоит отметить, что моральные методы мотивации персонала актуальны в любом обществе.

Обзор проблемы стимулирования трудовой деятельности персонала приводит к выводу, что невозможно создать универсальную систему мотивации персонала, работающую бесконечно и в любых условиях рынка.

При формировании системы мотивации персонала организации следует использовать *комплексный подход*, включающий материальное и нематериальное стимулирование, т.е. *комплекс стимулов* (в разных модификациях для разных ситуаций). На сегодняшний день применение комплекса стимулов для мотивации персонала становится важным условием эффективной работы современной компании.

Важной задачей для каждой организации является выбор собственной модели процесса формирования мотивации персонала в соответствии со своей спецификой и приоритетами, определенными в стратегических целях компании.

Главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, в его сознании, в культуре, в том числе и в культурных стереотипах поведения на предприятии.

В соответствии с этим при разработке и реализации методов мотивации персонала организации необходимо к каждому сотруднику подобрать *индивидуальный подход*, что в свою очередь окажет максимальный эффект на трудовую деятельность персонала и, соответственно, на организацию в целом.

Для решения данной задачи компании помимо менеджера по персоналу требуется психолог, работающий в сфере управления персоналом. Он не только сможет набрать компетентных сотрудников, но и определить психологический портрет работника, имеющего одну активированную потребность, и поместить его на должность, где она будет удовлетворена с пользой для организации.

Чтобы составить и подобрать комплекс стимулов для сотрудников, необходимо учитывать их личное мнение, проводить анкетирование, создавать и изучать фокус-группы. Подобный анализ сотрудников и их мониторинг необходимо осуществлять непрерывно, так как интересы изменчивы, потребности тоже могут менять свою значимость, а стимулы тем временем могут потерять свою актуальность, а с ней и результативность. Рекомендуется применять метод оценки личности сотрудников по переписке в соцсети и электронной почте – автоматизированный профайлинг.

Менеджеру по персоналу совместно с психологом следует наблюдать за персоналом и стараться определить их активные потребности; развивать систему мотивации в соответствии с изменениями потребностей; создавать ситуации, в ходе которых сотрудник удовлетворяет свои потребности во благо целей организации. Здесь необходимо проработать *подходы к мотивации*: процессуальный подход (создание системы внешних движущих сил; мотивация команды – материальное стимулирование) и содержательный подход (понимание и продвижение внутренних движущих сил; индивидуальный подход – нематериальная мотивация), а так же современные подходы к мотивации: атрибутивный подход (акцентировать внимание на том, как сотрудники осмысливают события, происходящие с ними, как они объясняют то, что наблюдают и переживают) и партисипативный подход (доступ сотрудника к принятию решений, связанных с его деятельностью, приводящей к большей отдаче, большему вкладу каждого в общее дело).

Система мотивации персонала должна быть направлена на поддержание или развитие *самотивации сотрудника*. Самомотивированный работник обладает

«внутренним двигателем», благодаря которому он трудится наиболее эффективно, достигая поставленных целей. Самомотивированный персонал не нуждается в интенсивной мотивации, однако сохранение у сотрудников интереса к работе является важной задачей организации. Развить самомотивацию у сотрудников можно за счет правильно подобранной системы стимулирования персонала, учитывающей особенности сотрудников.

*Подводя итоги, можно сделать следующие выводы.*

Мотивация персонала рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения к эффективному труду.

Ввиду того, что ориентация исключительно на материальное стимулирование негативно отражается на морально-психологическом климате в коллективе и приводит к ослаблению связи между организацией и персоналом, компании необходимо использовать комплекс стимулов для мотивации сотрудников, который является важным условием эффективной работы современной организации.

Мотивация и стимулирование позволяют в полной мере осуществить индивидуальный подход к персоналу и реализовать личностный потенциал руководителя и сотрудников, воспользовавшись помощью психолога, для достижения текущих и стратегических целей компании.

Успешной деятельности организации способствует поддержание или развитие самомотивации персонала.

Мотивация – искусство обращения как к разуму, так и к чувствам сотрудников. Если руководитель владеет необходимыми знаниями в области мотивации и стимулирования персонала, успешно применяет их на практике – общая цель его компании будет достигнута.

### Список используемых источников:

1. Байдаков А.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. и др. – Ставропо. СтГАУ – «Агрус», 2017. – 116 с.
2. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурса (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 144 с.
3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Л. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019 512 с.
4. Берещанская И.В., Шадская И.Г. Мотивация без затрат // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 4-1 (16). – С. 11-16. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29846856> (дата обращения: 26.04.2019)
5. Кондратьев П.Н., Петрова Д.А. Нестандартные способы мотивации персонала российских компаний // Актуальные проблемы гуманитарных естественных наук. – 2015. – № 6-4. – С. 46-48. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23562412> (дата обращения: 26.04.2019)
6. Островская Л.Ю. Внедрение KPI в систему управления персоналом организации // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 3-1 (14). – С. 139-144. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29276380> (дата обращения: 26.04.2019)
7. Павленко О.В. Влияние социального пакета на мотивацию персонала к эффективной деятельности компании // Экономика. Право. Общество. – 2015. – № 4. – С. 77-80. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25147560> (дата обращения: 26.04.2019)