

© **Светлана Владимировна Юдакова**

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир
e-mail: yudakova-sv@ranepa.ru

Svetlana Vladimirovna Yudakova

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the
Management Department,
Vladimir branch of RANEPa,
Vladimir

© **Игорь Николаевич Сдобнов**

студент факультета управления,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир
e-mail: igor.sdobnov.86@mail.ru

Sdobnov Igor Nikolaevich

student of the Faculty of Management,
Vladimir branch of RANEPa,
Vladimir

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Personnel motivation system as a means of organization development

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию проблемы построения и внедрения системы мотивации персонала в деятельность современных организаций, приведен терминологический аппарат, на основе которого раскрывается видение процесса мотивации, а также представлена модель построения и внедрения системы мотивации сотрудников.*

***Abstract.** The article is devoted to the research of the problem of building and implementation of the personnel motivation system in the activity of modern organizations, the terminological apparatus is given, on the basis of which the vision of the motivation process is disclosed, and also the model of building and implementation of the employee motivation system is presented.*

***Ключевые слова:** потребности, мотив, мотивация, мотивация трудовой деятельности, мотивация персонала, принципы формирования системы мотивации, этапы построения и внедрения системы мотивации, модель системы мотивации сотрудников.*

***Keywords:** needs, motive, motivation, motivation of labor activity, motivation of personnel, principles of formation of motivation system, stages of construction and implementation of motivation system, model of employee motivation system.*

Путь к эффективному управлению персоналом связан с пониманием мотивации его труда. Знание того, что побуждает сотрудника к эффективной трудовой деятельности, что лежит в основе его действий на рабочем месте, является основой разработки системы стимулирования работника с целью повышения его работоспособности, качества выполняемой работы и как следствие успеха организации в целом.

В современных социально-экономических условиях не вызывает сомнения тот факт, что самым важным ресурсом любой организации являются ее сотрудники. Однако руководители испытывают трудности в управлении этим ресурсом [2]. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать потенциал персонала. Однако эффект возможен только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Именно поэтому система мотивации и стимулирования труда должна находить отклик у работников компании, побуждать их к более эффективному выполнению своих функциональных обязанностей. Таким образом, главной задачей трудовой мотивации является получение максимальной отдачи при использовании человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности организации.

Развитие рыночных отношений в нашей стране побуждает руководителей организаций обновлять и корректировать существующую систему мотивации персонала. Действующих мотивационных механизмов становится недостаточно для обеспечения полной удовлетворенности сотрудников своим трудом. Поиск новых методов мотивации трудовой деятельности необходимо начинать с анализа накопленного опыта решения данной проблемы.

Развитие теории мотивации трудовой деятельности осуществлялось на основе разных подходов:

- стимулирование производительности труда (Ф. Тейлор);
- психотехнический подход (В. Штерн, Г. Мюнстерберг);
- поведенческий подход (Л. Халл, Дж. Уатсон и Р. Райнер);
- когнитивный подход (Л. Фестингер);
- гуманистический подход (М. Фоллет, Э Мэйо, Ч. Барнард);
- содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд);
- процессуальные теории мотивации (В. Врум, Г. Кауфман).

Вопросы мотивации труда в системе управления персоналом организации отражены в трудах многих отечественных ученых: Д. А. Аширова, О. С. Виханского, Б. Н. Генкина, Н. С. Зоткиной, А. А. Литвинюка, Т. Н. Лобановой, А. Я. Кибанова, Е. А. Митрофановой, М. В. Ловчевой и др.

Практические аспекты мотивации персонала на основе выявленной взаимосвязи между экономическими показателями и производительностью труда разработаны А. Ф. Денисовым, А. П. Зуевой, Т. И. Ушановой, Е. А. Чельшевой, Ю. Г. Игнатовым и др.

Научные идеи отечественных и зарубежных ученых послужили методологической основой исследования проблемы построения и развития системы мотивации труда. В этой связи сделаны обобщения, определен соответствующий терминологический аппарат, раскрыты понятие, принципы и этапы формирования системы мотивации, а также модель данного процесса.

Термины «мотив» и «мотивация» относятся к характеристикам внутреннего состояния и установок личности. Мотив – это психологическая причина, определяющая выбор действий и поступков личности; личностная необходимость, личностный смысл действия. Мотивация – динамический процесс формирования мотива.

Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [1].

Трудовая деятельность работников побуждается потребностями, являющимися для них жизненной необходимостью. Речь идет о мотиве труда. Удовлетворение потребностей работников осуществляется путем предоставления соответствующих благ с минимальными моральными и материальными издержками.

Мотив труда формируется поэтапно:

- работник осознает свои потребности, удовлетворить которые можно только в процессе и результате трудовой деятельности;
- работник представляет, какие блага (вознаграждения) он может получить за свой труд;
- работник мысленно представляет процесс, посредством которого будут удовлетворены его потребности; оценивает затраты на получение ожидаемых благ, устанавливает цену своего труда;
- работник осуществляет трудовую деятельность, получает вознаграждение, удовлетворяет потребности.

Система мотивации персонала понимается как совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают сотрудников организации реализовывать деятельность, направленную на достижение поставленных целей, с затратой определенных усилий, старания, настойчивости и добросовестности.

Ключевые принципы и этапы формирования системы мотивации персонала представлены на рисунках 1 и 2.



Рис. 1. Принципы формирования системы мотивации персонала

Следует отметить, что эффективность системы мотивации персонала будет достигнута при выполнении следующих условий:

- 1) наличие у руководителей высокой компетентности в сфере управления человеческими ресурсами;
- 2) полная удовлетворенность первичных потребностей работников;

- 3) ориентация на вторичные потребности работников;
- 4) готовность организации нести затраты на применение разных методов мотивации: материальных и нематериальных.



Рис. 2. Этапы формирования системы мотивации персонала

Построение системы мотивации – достаточно сложный и трудоемкий процесс, который требует учета большого количества факторов как со стороны персонала, так и со стороны организации в целом.

Так, диагностика существующих мотивационных профилей работников, подразделений, организации в целом связана с изучением степени удовлетворенности актуальных потребностей сотрудников. В практике управленческой деятельности применяются разные методы исследования потребностей работников. Один из них – методика «Потребности и мотивация работников организации» [3].

В основу методики взята иерархическая структура потребностей человека по А. Маслоу, диагностика которых дает возможность выявить уровни удовлетворенности сотрудников по следующим шкалам:

- 1) материальное положение;
- 2) стабильность, безопасность;
- 3) межличностные связи;
- 4) престиж, уважение;
- 5) самовыражение.

В результате строится профиль потребностей. Пример такого профиля представлен на рисунке 3.

Отметим, что зона 1 – зона полной удовлетворенности потребности, зона 2 – частичной удовлетворенности, зона 3 – неудовлетворенности.

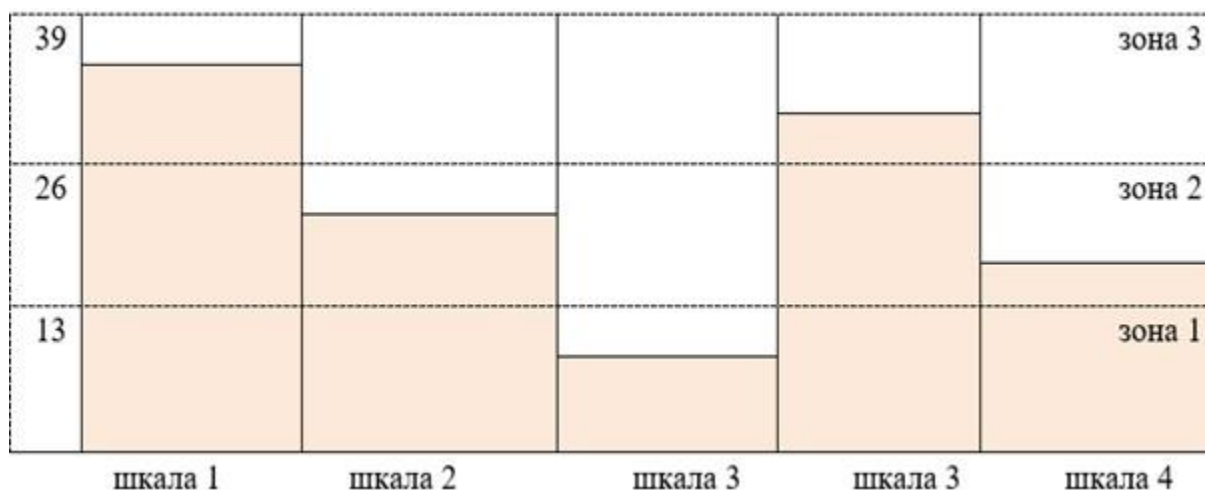


Рис. 3. Пример профиля потребностей

Модель построения и внедрения системы мотивации персонала можно представить в виде кольца последовательных действий (рисунок 4), позволит постоянно корректировать систему мотивации под цели организации, а также выявлять и затем устранять ее слабые стороны.



Рис. 4. Модель построения и внедрения системы мотивации

Поведение личности обычно направляется наиболее сильной, т.е. наиболее неудовлетворенной в данный момент потребностью. Чем насущнее потребность в определенном благе, чем сильнее желание его обрести, тем большую активность проявляет работник. В этой связи, для повышения уровня мотивации работников нужно предлагать то вознаграждение, которое соответствует их актуальным (наиболее неудовлетворенным) на данный момент потребностям.

Модель мотивации персонала предлагается ориентировать на уровни и содержание потребностей А. Маслоу, описанные выше. Совокупность различных инструментов, используемых для ее внедрения, позволяет охватить все уровни потребностей известной пирамиды (рисунок 5).



Рис. 5. Инструменты мотивации труда в соответствии с потребностями работников (по А. Маслоу)

Таким образом, понимание основ побуждения сотрудников к эффективной трудовой деятельности в соответствии с целями организации открывает перед руководителями возможность обогатить свой управленческий потенциал. Основным направлением развития менеджмента выделяется построение и реализация эффективной системы мотивации сотрудников, направленной на полное удовлетворение потребностей персонала и как следствие достижение успеха организации в целом.

Список литературы

1. Кибанов А. Я., Баткаяева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
2. Клипкова А. И. Исследование мотивационного процесса в аспектах формирования креативного потенциала работников предприятия / А. И. Клипкова // Европейские перспективы. – 2020. – № 2. – С. 192-196.
3. Крюков С. В. Организационное поведение: теория и практика. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 272 с.
4. Орлова Ю. С., Пестунов М. А. Современные методы стимулирования мотивации труда персонала с учетом опыта зарубежных стран и современных тенденций цифровизации экономики / Ю. С. Орлова, М. А. Пестунов // Экономика и социум. – 2023. – № 3-1 (106). – С. 630-644.
5. Попова А. А. Механизм повышения эффективности мотивации персонала как фундамент функционального современного менеджера / А. А. Попова // Экономика и государство: эффективное управление и

взаимодействие: сборник статей / под ред. Т. М. Степанян. – М. : ООО «МАКС Пресс», 2019. – С. 241-246.