

Авдеева Виктория Николаевна
Луганский государственный университет им. Владимира Даля

Мотивация как действенный инструмент в менеджменте персонала

Аннотация. Статья посвящена мотивации сотрудников, которая занимает особое место в менеджменте персонала. Рассмотрено ее влияние на эффективность и производительность труда сотрудников, достижение стратегических и тактических целей предприятия, конкурентоспособность организации и ее жизненный цикл. Подчеркнуто, что мотивация персонала требует проведения постоянной и непрерывной работы, пристального внимания и оперативного мониторинга. Обозначена необходимость проведения анализа текущих потребностей персонала, что позволит предприятиям быть более гибкими и мобильными к изменениям потребностей своих работников для совершенствования стратегий и методов их мотивации и стимулирования.

Ключевые слова: демотивация, мотивация, персонал, потребности, предприятие, стратегия, стимулирование, эффективность

Avdeeva Victoria Nikolaevna
Lugansk Vladimir Dahl State University

Motivation as an effective tool in HR management

Annotation. The article is devoted to employee motivation, which occupies a special place in personnel management. Its impact on the efficiency and productivity of employees, the achievement of strategic and tactical goals of the enterprise, the competitiveness of the organization and its life cycle is considered. It was emphasized that staff motivation requires constant and continuous work, close attention and operational monitoring. The need to analyze the current needs of staff is outlined, which will allow enterprises to be more flexible and mobile to changes in the needs of their employees in order to improve strategies and methods of their motivation and stimulation.

Keywords: demotivation, efficiency, enterprise, motivation, needs, personnel, stimulation, strategy

Мотивация персонала является одной из ключевых составляющих успешного менеджмента. Она непосредственно оказывает влияние на достижение стратегических и тактических целей предприятия. Организации, которые оперативно выявляют и удовлетворяют потребности персонала, способны не только привлечь, но и удержать высококвалифицированных сотрудников, обеспечить высокую производительность их труда, способствовать карьерному развитию, а также влиять на преданность предприятию. Нужно отметить, что в последнее время приоритет работников несколько изменился. Если ранее карьера, самопризнание, высокий доход были главными факторами мотивации, то в настоящее время немаловажное значение приобретают безопасность персонала, психологическая поддержка, личный вклад в развитие экономики страны и т.д.

Мотивация персонала включает в себя различные аспекты, от финансовых стимулов к социальным и профессиональным возможностям. Один из ключевых аспектов – создание здоровой организационной среды, где работники чувствуют себя ценными, а их творческие идеи и инициативы учитываются и поощряются. Это может быть достигнуто путем установления системы внутренней коммуникации, в которой каждый сотрудник имеет возможность высказать свои мысли, проявить креативность и участвовать в процессе

принятия управленческих решений.

Важным также считается образование и развитие работников в процессе мотивации. Инвестирование в обучение и повышение квалификации может значительно повысить эффективность труда и сделать работников более конкурентоспособными на рынке труда. Поэтому организациям следует уделять внимание развитию у сотрудников профессиональных навыков и знаний, что, как правило, осуществляется на тренингах, семинарах, практикумах и т.д. Полученные знания становятся основой в решении таких задач, как: адаптация человеческого фактора к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды; принятие управленческих решений в нестандартных условиях или в условиях неопределенности; организация командной работы и работы на конкретный результат; способность к обучению на протяжении всей жизни; превращение знаний в ведущий ресурс экономического развития и главное богатство общества [7].

Важно отметить, что мотивация персонала – это не одноразовая задача. Она требует пристального внимания, проведение постоянного мониторинга и анализа результатов для совершенствования стратегий и методов стимулирования. Такой подход позволит предприятиям быть более гибкими и мобильными к изменениям потребностей своих работников.

Вопросам мотивации и стимулирования труда персонала были посвящены много работ. Теоретические и методологические аспекты отображали в своих исследованиях такие зарубежные ученые, как М.М. Армстронг [2], Д. Мак-Грегор [4], А. Маслоу [3], Э. Мэйо [4], Д. Бенетт [6]. Среди российских ученых выделяют: А.Я.Кибанова [2,5], Д. А.Севостьянова [6], О.К. Минева [8] и других. Проблематика мотивации и стимулирования труда персонала рассматривается через теорию и практику методов вознаграждения персонала, концепцию человеческих отношений, безопасность труда персонала и его обеспечение, интеллектуализацию труда, управление трудом в целом и его составляющими [2-6, 8-9].

Существует 2 группы современных теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Основное внимание согласно содержательной теории мотивации сконцентрировано на анализе потребностей и их связи с мотивацией (теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретённых потребностей Д.Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф.Герцберга) [2,4,5].

Согласно процессуальным теориям, поведение человека определяется не только его потребностями, но и его восприятиями и ожиданиями. К ним относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Л. Портера – Э. Лоулера, теория постановки целей Э. Локка, теория усиления Б. Скиннера [2,4,5].

Анализ научных публикаций свидетельствует о практической важности данного вопроса, недостаточном его изучении и перспективности для дальнейшего исследования.

Мотивация персонала, наряду с планированием, организацией и контролем, является одной из главных функций менеджмента. Она осуществляется с помощью коммуникационных связей. При этом эффективное управление персоналом предприятия требует гармоничного сочетания всех перечисленных функций. Процесс мотивации включает в себя выбор материальных и нематериальных методов и инструментов, которые заставят участников управляемой системы эффективно выполнять поставленные перед ними задачи.

Дейл Карнеги писал, что на свете существует единственный способ побудить кого-либо сделать что-либо. И он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать, то есть, дать ему то, что он хочет [1]. Для этого необходимым являются постоянное определение потребностей сотрудников, включая их мониторинг и изменение, разработка системы стимулов и адекватная оценка результатов работы персонала. Мотивация как функция менеджера является процессом побуждения как самого менеджера, так и других работников к достижению личных или целей организации. Поэтому руководитель должен понимать и использовать основные принципы мотивации, такие как

обоснованность стимулов, своевременность, гибкость и конкретность.

В современных условиях стало очевидным, что необходимы методы, отличные от «кнута и пряника», поскольку они не всегда стимулируют работников к высокой производительности. Исследование путей решения этой проблемы требует поиска новых возможностей, включая анализ и использование знаний психологии, организации производства и потребностей человека. Поведение человека обусловлено его реальными потребностями, побуждающими его к действию. Чем больше разных потребностей удовлетворяет человек через труд, чем больше он чувствует себя в безопасности, а также чем меньше усилий нужно потратить по сравнению с другими видами деятельности, тем выше его работоспособность.

Любые блага, удовлетворяющие актуальные в настоящее время потребности человека и требующие активной деятельности для их получения, могут стать стимулами. При этом следует помнить, что мотивы и стимулы по своему значению понятия не идентичны. Мотивы направляют действия человека, а стимулы могут являться лишь инструментом для достижения целей или их потери. В этой связи, в исследованиях выделяют два типа стимулирования: положительное и отрицательное.

Стимулирование – это использование стимулов для воздействия на деятельность и направление усилий человека при решении задач, имеющих важное значение для организации. Следовательно, стимулирование персонала является основой мотивации и сложным процессом, где практика выдвигает определенные требования к организации, включая комплексность, дифференциацию, гибкость и оперативность [7].

Мотивация состоит из разных мотивов, которые могут усиливать друг друга, дополнять или конфликтовать. Мотивация к труду, то есть желание работника удовлетворить свои потребности через труд, не может быть успешна без применения современных методов материального и морального стимулирования персонала [8,9]. При разработке системы мотивации и стимулирования принципиально рассмотреть главные принципы теории мотивации и выделить две главные группы потребностей: материальные и духовные. На каждую из этих групп потребностей должны быть соответствующие стимулы. Поэтому система стимулирования персонала как совокупность элементов рабочей ситуации, влияющих на поведение человека, предполагает наличие двух основных подсистем управления персоналом: материальной и моральной. Один из самых мощных стимулов – это вознаграждение, которое может быть как внутренним (удовольствие непосредственно от самой работы), так и внешним (заработная плата, карьерный рост, похвала и т.п.).

Для определения, как и в каком объеме давать вознаграждение, необходимо понять потребности конкретных работников. Для удовлетворения материальных потребностей применяется материальное стимулирование, и главным средством является заработная плата и выплаты.

Несмотря на многочисленные преимущества, материальное стимулирование ряд недостатков, среди которых выделяют:

- может иметь краткосрочное действие;
- снижает эффективность управления;
- требует больших затрат, в частности, на переподготовку руководителей, и дорогостоящее в оценке результатов работы.

Приверженцы материальной мотивации утверждают, что проблема не в недостатках материального стимулирования, а в его неумелом применении [6].

Однако не следует забывать о роли нематериальных факторов в стимулировании персонала организации. К нематериальным стимулам относятся нефинансовые вознаграждения. В частности, наиболее распространенными являются [11]:

- график работы в соответствии с индивидуальными потребностям сотрудника (гибкость в рабочем времени, возможность дистанционной работы (удаленной работы), дневные и ночные смены и т.д.);

- подарочные сертификаты, корпоративные подарки, специальные призы за достижение определенных целей;
- вознаграждения, связанные с присвоением нового профессионального статуса;
- «признание», включающее публичные награды, словесное признание успешной работы перед коллегами и руководством;
- карьерный рост, возможность перевода на более интересную или ответственную должность и т.д.

Также существуют различные общепроизводственные мероприятия, к которым можно отнести такие основные формы влияния [10], как: улучшение условий труда, организация отдыха, поддержка традиций и обрядов, корпоративные мероприятия.

Эти нематериальные стимулы могут быть весьма эффективны в повышении мотивации, удовлетворенности потребностей работников и способствовать улучшению общего климата в организации. Необходимость управления этими стимулами очевидна, поскольку они могут быть использованы отдельно или в сочетании с экономическими и организационными методами.

Необходимо учитывать, что на уровень восприятия материальной и нематериальной мотивации также влияет категория сотрудников и стадия карьеры, на которой они находятся. Современные предприятия в основном состоят из разных категорий работников, имеющих разный уровень профессиональной подготовки и опыта работы. Согласно Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов [12], эти категории включают профессии рабочих и должности служащих.

Однако, любое предприятие рассматривается как система, которая сфокусирована на достижении главной цели. Поскольку последнее решается выполнением поставленных задач и напрямую зависит от слаженности и эффективности работы всего персонала как единого механизма, целесообразным считается реализовывать следующие мероприятия в сфере управления мотивацией персонала и стимулирования труда направленные на:

- выбор и внедрение действенных методов управления и лидерства;
- разработку, внедрение и использование мер стимулирования и мотивации к эффективному труду;
- повышение качества социальных условий труда, улучшение социально-психологического микроклимата в коллективе, создание социокультурных центров;
- внедрение современных технологий повышения квалификации и адаптации персонала;
- создание ситуационных факторов, положительно влияющих на развитие креативного потенциала работников предприятия, стремление к самосовершенствованию;
- разработку объективной системы оценки работы персонала;
- формирование и поддержку корпоративной культуры в коллективе;
- профилактику конфликтов и их оперативное разрешение;
- проведение открытой политики, в т.ч. информирование персонала об изменениях на предприятии;
- участие работников в управлении предприятием;
- формирование динамического взаимодействия предприятия с внешней бизнес-средой;
- обеспечение безопасности персонала на предприятии.

В заключении нужно сказать, что мотивация труда персонала и его стимулирование – это сложный и многогранный процесс, требующий интеграции разных подходов и стратегий. Управление мотивацией персонала и стимулирование труда сотрудников является одним из ключевых аспектов эффективного менеджмента персонала. Для достижения высоких результатов деятельности предприятия и его конкурентоспособности, менеджерам необходимо владеть глубокими теоретическими и практическими знаниями в области мотивации и стимулирования персонала, а также использовать различные методы материального и нематериального характера.

Зачастую использование только материальных поощрений не всегда достаточно для того, чтобы мобилизовать творческий потенциал работников и направить его на достижение целей организации. В этом случае большое значение имеют моральные стимулы, которые могут стать мощным инструментом для достижения стратегических и тактических целей.

При этом мотивационный механизм, лежащий в основе создания эффективной системы стимулирования персонала, требует проведения постоянного анализа и совершенствования процессов развития и структуризации мотивационных мероприятий. В этом случае можно обеспечить оптимальный уровень мотивации и достичь высокой производительности персонала. В противном случае, ввиду того, что мотивация является важным этапом в процессе управления персоналом, недостаточное внимание этому аспекту может привести к демотивации персонала и, соответственно, к стагнации организации или ее нежизнеспособности.

Список источников

1. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ./Общ.ред. и предисл. Л.Кузьмина.– Минск. Изд-во Поппури, 2019. -352 с.
- 2.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701> (дата обращения: 30.12.2024)
3. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 400 с. – (Серия «Мастера психологии»).
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О К., Арутюнян С.А.и др. - Москва : Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.: ил.; + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшая школа. Бакалавриат). ISBN 978-5-98281-419-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/491505> (дата обращения: 30.12.2024)
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1894611> (дата обращения: 25.12.2024)
6. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099> (дата обращения: 01.01.2025)
7. Литвин Р.И., Прохоров Д.И. Определение проблем мотивации персонала на промышленном предприятии. Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 3 (69). С. 74-77.
8. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 160 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/18830. - ISBN 978-5-16-020657-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2187021> (дата обращения: 01.01.2025)
9. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939110> (дата обращения: 01.01.2025)
10. Чумаченко Г.В. Формирование маркетинга отношений как элемента корпоративной стратегии в управлении персоналом с целью повышения его лояльности // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 4. С. 256-260.

11. Шильникова З.Н., Авдеева В.Н. Направления совершенствования системы мотивации персонала// Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2024. № 1 (79). С. 136-143.

12. Шова Н.А. Современные приоритеты развития социально- этического маркетинга в контексте социальной ответственности бизнеса// Торговля и рынок. 2022. Т. 2. № 4-1 (64). С. 60-66.

13.Жаркова А. С. Мотивация персонала стартап-компаний в современных условиях/Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №12. С.130-134

14. Баратова Э. Ш. Инновационные методы мотивации и стимулирования персонала организации// Journal of Monetary Economics and Management. - 2024.- № 8.- С.68-74

Сведения об авторе

Авдеева Виктория Николаевна, доцент кафедры «Управление персоналом и экономическая теория», кандидат наук по государственному управлению, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, г. Луганск, ЛНР, Россия.

Information about the author

Avdeeva Victoria Nikolaevna, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Economic Theory, PhD in Public Administration, Vladimir Dahl Lugansk State University, Lugansk, LNR, Russia.