JEL classification: J24, M12

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

МАРЬЕВСКАЯ Н.Г.
обучающиеся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной
службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
E-mail: naddd_yaaa@mail.ru,

КРАВЦОВА О.С.
обучающиеся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной
службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

В данной статье рассматривается важность управления мотивацией персонала на предприятии для достижения высоких результатов и эффективной работы коллектива. Рассматриваются основные методы и стратегии управления мотивацией персонала, а также примеры успешной практики в данной области.

Ключевые слова: *управление мотивацией, персонал, предприятие, эффективность, методы, стратегии, практика.*

MANAGEMENT OF PERSONNEL MOTIVATION IN THE ENTERPRISE

This article discusses the importance of managing employee motivation in an enterprise in order to achieve high results and effective team work. The main methods and strategies of personnel motivation management are considered, as well as examples of successful practice in this area.

Keywords: *motivation management, personnel, enterprise, efficiency, methods, strategies, practice.*

Одним из самых главных элементов, которые составляют систему мотивации персонала на предприятии является своевременная оплата труда. Особенно, если эта оплата напрямую соединена с результатами труда работников. Они в первую очередь должны быть убеждены в том, что устойчивые связи среди получаемых материальных вознаграждений и производительность труда в наличии. В оплате труда обязательно должна быть составляющая, которая зависит от конечных итогов.

Постановка проблемы в общем виде: Формирование рынка сегодня ставит деятельность персонала на предприятии в число новых проблем, которые невозможно решить на основе прежних мыслей, методов и приемов. На современном этапе основной проблемой во многих странах мира является работа с персоналом.

1. Унифицировать методы и процедуры отбора кадров в различных промышленно развитых странах, несмотря на обилие путей решения этой проблемы;
2. Подготовить научные критерии их оценки;
3. Использовать научные методы для анализа необходимости управления персоналом, обосновать кадровые решения и расширить их публичность;
4. Систематически связывать государственные и хозяйственные решения с основными элементами кадровой политики становится трендом.

Цель исследования: анализ современных подходов к управлению мотивацией сотрудников на предприятии, выявление факторов, влияющих на мотивацию персонала, и исследование эффективных стратегий для повышения уровня мотивации сотрудников.

Изложение основного материала исследования:

Данная тема является актуальной и важной, поскольку мотивированный персонал является одним из ключевых факторов успеха любой организации. На сегодняшний день рынок труда становится более конкурентным, и удержание талантливых сотрудников становится вызовом для предприятия.

Управление мотивацией персонала может помочь предприятию создать положительную рабочую атмосферу, повысить уровень продуктивности, улучшить качество работы, а также снизить текучесть кадров. В свете этих факторов, управление мотивацией персонала остается актуальной темой, требующей постоянного внимания и развития.

Сегодня в условиях современного рынка труда, где конкуренция между компаниями становится все более острой, важным элементом успешного функционирования организации становится управление мотивацией персонала. Способность мобилизовать сотрудников к достижению поставленных целей и задач в значительной мере зависит от того, насколько эффективно менеджер способен управлять мотивацией сотрудников. Поэтому актуальным является изучение социальной сущности управления мотивацией персонала.

На начальном этапе необходимо определить понятие мотивации. Мотивация – это процесс, который побуждает человека к действию и направляет его поведение, обеспечивая стремление к достижению поставленной цели. Основными видами мотивации являются внутренняя и внешняя мотивация. Внутренняя мотивация основана на личностных ценностях, убеждениях и интересах сотрудника. В то время как внешняя мотивация связана с внешними стимулами, такими как материальное вознаграждение, похвала, повышение в должности и т.д.

Однако, с точки зрения социальной сущности управления мотивацией персонала, важно учитывать влияние окружающей среды и общественных отношений внутри коллектива. Социальная среда оказывает значительное воздействие на мотивацию сотрудников, так как люди являются социальными существами и зависят от общения и взаимоотношений с другими людьми.

Сотрудники в организации функционируют в рамках определенной социальной структуры, где существуют различные формы взаимодействия и коммуникации. Важно, чтобы менеджер учитывал этот аспект при разработке стратегии управления мотивацией персонала. Например, проведение

корпоративных мероприятий, командных тренингов, возможность участия сотрудников в принятии решений по важным вопросам для компании – все это способы укрепления взаимоотношений в коллективе и повышения уровня мотивации сотрудников.

Одним из ключевых аспектов социальной сущности управления мотивацией является коммуникация. Эффективное общение менеджеров с персоналом позволяет узнать и понять мотивы сотрудников, помочь им реализовывать свой потенциал, поощрять их и стимулировать к новым достижениям. Таким образом, мотивация становится не просто задачей руководителя, но и результатом взаимодействия между ним и сотрудниками.

Важным элементом социальной сущности управления мотивацией является развитие лидерских качеств у руководителей. Хорошие лидеры способны вовлекать сотрудников в общие цели, поддерживать их в сложных ситуациях, создавать атмосферу доверия и уважения. Такой подход к управлению помогает формировать позитивный климат в организации и повышать уровень мотивации у персонала.

Еще одним аспектом социальной сущности управления мотивацией персонала является возможность для сотрудника реализовать свои социальные потребности в рамках организации. Человек не только стремится к самореализации и достижению личных целей, но и нуждается в общении, признании своих достижений, уважении к своей личности. Поэтому создание благоприятной атмосферы в коллективе, где сотрудники могут чувствовать себя комфортно, ценности и уважение со стороны руководства и коллег – это важный элемент успешного управления мотивацией.

Кроме того, социальная сущность управления мотивацией персонала также означает учет морально-этических норм и ценностей, которые присущи конкретному обществу и культуре. Это важно для того, чтобы создать эффективную стратегию мотивации, которая не противоречила бы общепринятым социальным нормам и ценностям. Например, в одних культурах более ценятся индивидуальные достижения и независимость, в

других – коллективизм и семейные ценности. Поэтому менеджер должен учитывать этот аспект при разработке мотивационных программ для сотрудников.

Управление мотивацией персонала играет ключевую роль в успехе любой организации. Мотивированные сотрудники не только продуктивнее, но и более преданы своей работе, что способствует росту компании. Бывают различные виды и структуры управления мотивацией персонала, перейдем к их рассмотрению.

1. Материальная мотивация.

Важным аспектом финансовой мотивации является ее влияние на поведение сотрудников и их результативность. Предложение финансовых стимулов может стимулировать увеличение производительности, улучшение качества работы и достижение поставленных целей. Это объясняется тем, что финансовые поощрения создают прямую связь между усилиями работника и вознаграждением, что мотивирует их к более эффективной деятельности.

Однако финансовая мотивация не всегда является универсальным средством стимулирования. Некоторые исследования показывают, что высокий уровень финансовых поощрений может снижать внутреннюю мотивацию сотрудников, делая их менее заинтересованными в самой работе. Кроме того, она может вызывать конфликты в коллективе, если сотрудники ощущают несправедливость в распределении вознаграждений.

2. Нематериальная мотивация.

Включает в себя факторы, которые не связаны с финансовым вознаграждением, такие как признание, удовлетворение от выполненной работы, чувство принадлежности к команде, возможность самореализации и развития. Это может быть осознание важности выполняемой задачи для общества или внутреннее удовлетворение от достижения целей.

По итогам статистики, примерно 60% работодателей увольняются из-за финансовой части мотивации. Однако, также есть ещё около 40% тех сотрудников, кто уходят с места работы по совершенно другим причинам. Как

следствие, такое происходит из-за несоответствия именно тех ценностей, из которых и состоит нематериальная часть мотивации персонала на предприятии, или же в связи с её полным отсутствием.

С целью проработать и ввести бесспорно наилучшую систему мотивации сотрудников на предприятии, требуется использовать разные элементы, которые в последствии будут помогать завлекать людей с совершенно разными прототипами, стилями и образами мышления.

Каждый начальник самостоятельно выбирает методы, которые стимулируют весь персонал к продуктивной работе с целью удовлетворения собственных потребностей и конечно же для достижения общей поставленной задачи. Работнику, который хорошо мотивирован приносит удовольствие его работа, он испытывает радость и у него есть стимул на хороший результат. Насильственным образом этого достичь не получится. Признание достижений и поощрение сотрудников – определенно непростая система, которая в обязательном порядке требует учета количества и качества труда, и все обстоятельства протекания соображений поведения. Следовательно, для руководства чрезвычайно важно выбрать определенный механизм мотивации в отношении к своим подчинённым, и не стоит забывать, что к каждому из них нужен индивидуальный подход.

Это ряд мероприятий, который направлен на внутренние ценности и нужны персонала, мотивирующих не только к плодотворной работе, но и к рвению, предприимчивости и тяге к труду. А кроме того, к осуществлению поставленных задач в своей работе, к саморазвития квалифицированного уровня, и увеличению общей продуктивности предприятия.

Механизм мотивирования работников предприятия состоит из двух элементов:

1. Компенсационная система.

В нее входят: компенсация при утрате рабочего места, оплата труда, страхование персонала, определенные выплаты при нетрудоспособности, оплата за сверхурочный труд,

2. Некомпенсационная система.

Она включает в себя такие компоненты: установка задач и целей, объединение и поощрение персонала путем проведения мероприятий (пример: корпоратив, совместное обсуждение общих тем и т.п.), слежение над их выполнением и готовностью, способствование улучшению морального состояния и расположения духа, различные программы для повышения квалификации, эрудиции, одним словом-саморазвитие.

Так же выделяют негативную мотивацию, если быть конкретнее, то она используется, когда работник на постоянной основе нарушает трудовую дисциплину, к примеру опаздывает, либо же является инициатором конфликтов в коллективе, а предупреждения на него никоим образом не действуют, вот именно в таких случаях применяется метод «кнут» вместо «пряника»: уменьшают премиальную часть заработной платы. Но перед тем, как узаконить взыскание, требуется получение от сотрудника письменное объяснение, где он должен описать свое поведение.

Еще отмечают позитивную мотивацию. В том случае, если предприятие награждает за хорошую работу, персонал трудится с еще большей отдачей, их эффективность и результативность поднимается в разы. Но в случае, когда усилия и труд остаются без внимания и в тени, работники соответственно постепенно теряют интерес к своей работе, и ни о каком хорошем результате речи не ведется.

Ни один социально-рыночный механизм не может успешно функционировать без создания мотивационного механизма, способствующего повышению уровня жизни народа. Нет необходимости описывать имеющийся мотивационный механизм. Потому что такой механизм сегодня не создан.

Здесь возникает следующий вопрос: действительно ли поставлена задача повышения благосостояния народа в стране? Какой мотивационный механизм можно использовать для повышения уровня жизни? Следует еще раз отметить, что цели программы нет из-за отсутствия механизма реализации. Какие факторы необходимо активизировать, чтобы уровень жизни в

рыночных условиях не снижался, а повышался, не находя его? Прежде всего, поставленная цель может быть достигнута с помощью таких факторов, как совершенствование систем и методов управления, увеличение объемов выпускаемой продукции и услуг, усиление конкуренции, повышение уровня занятости.

Кроме того, действующие предприятия имеют свои мотивационные модели, их практическое применение позволяет сохранять позиции на рынке и даже увеличивать объемы производства.

Здесь необходимо рассказать о мотивационных моделях и их классификации. Знакомы ли эти люди нашим предпринимателям? Я думаю, что это знакомо, или, скорее, я надеюсь, что это знакомо. Это «булочки и палочки», «первичные и вторичные потребности», «фехтование», «социальная справедливость» и другие. модели. Используются ли эти модели на наших предприятиях, кроме модели «колобка», которая, конечно, является настоящей российской моделью? К сожалению, это не применимо.

Какие бы строгие инструкции и распоряжения ни давались людям каждый день в ходе работы, самое главное, что без удовлетворения их потребностей невозможно представить себе стабилизацию экономического развития и движения пополнения. Возможно, найдутся люди, которые со мной не согласятся, потому что мы раньше работали вместе. Да, конечно, мы работали, но человек, работающий поневоле, не испытывает чувства социальной справедливости и всегда чувствует себя рабом. Поэтому данная проблема занимает центральное место во всех мотивационных моделях.

Сегодня не подлежит сомнению, что самый важный актив любой компании – это ее сотрудники. Однако не все менеджеры понимают, насколько сложно управлять этим фондом. Успех любой компании зависит от того, насколько эффективна работа ее сотрудников. Цель менеджеров – максимизировать потенциал сотрудников. Какими бы сильными ни были решения, принимаемые руководителями, их влияние можно ощутить только тогда, когда сотрудники компании успешно вовлечены в процесс. А это может

произойти только в том случае, если сотрудники заинтересованы в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с мотивацией, которая является наиболее важным аспектом управления.

Чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении предприятием, попробуем ответить на вопрос, в каком сотруднике больше всего заинтересована компания. Ответы могут быть разными, но мало кто не согласится с тем, что это место, где человек может и заинтересован в реализации поставленных перед ним целей. Как показывает опыт, навыки работника не принесут никаких результатов, пока он не будет заинтересован в этом результате. Поэтому в процессе найма и постановки задач, прежде всего, необходимо понять, насколько сотрудник способен выполнять поставленные перед ним задачи и насколько он мотивирован на их выполнение. Решение задач эффективного управления персоналом позволит повысить квалификацию работников и что приводит к поиску лучших способов мотивации сотрудников к продуктивной работе. С учетом этих факторов можно показать следующее разделение потенциальных сотрудников компании:

1. Квалифицированный и мотивированный;
2. Мотивирован, но недостаточно квалифицирован;
3. Квалифицированный, но недостаточно мотивированный;
4. Ни квалификации, ни мотивации недостаточно.

Необходимо определить отношение каждой группы кандидатов к работе и сотрудникам учреждения, а в процессе подбора и формирования существующего персонала необходимо правильно расставить приоритеты. Конечно, понятно, что каждый руководитель хочет работать с квалифицированными и мотивированными сотрудниками, но большинству кандидатов, желающих работать в компании, таких специалистов не хватает. При этом какой из упомянутых факторов – мотивация или способность сотрудников - появится запрос на избранника.

Каждая организация должна определить свое отношение к этому вопросу и разработать индивидуальные программы обучения и мотивации сотрудников. Невозможно выбрать только один из этих факторов и пренебречь другим. Каждому сотруднику важно, прежде всего, определить, сколько ему необходимо каждого из факторов. Даже самому сильному специалисту необходимо постоянно совершенствовать свою квалификацию и осваивать новые знания и навыки. И даже самому мотивированному человеку необходимо, чтобы его потребности постоянно удовлетворялись. Каждый сотрудник в современных организациях должен постоянно учиться, и каждый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован.

Иногда HR-специалисты при приеме на работу руководствуются главным образом профессиональными способностями человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущей силой его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, как его мотивировать, чтобы выгода от его действий была как можно более обильной. Распространено мнение, что основным мотивирующим фактором является заработная плата. Здесь другим факторам не придается большого значения, а привлечение квалифицированных сотрудников осуществляется путем предложения им высокой заработной платы. Такая методика считается очень простой.

Мотивационных процессов много, из них складывается само понятие мотивации, и они в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, не существует четкого и популярного определения мотивации. Разные авторы дают определение мотивации со своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается следующее определение: «Мотивация – это стимулирование личности, коллектива, группы к активным действиям путем соединения их со стремлением удовлетворить определенные потребности» [1].

Однако все определения мотивации в чем-то схожи: под мотивацией понимают активные движущие силы, определяющие обучение живых существ. С одной стороны – внешняя стимуляция, с другой – самостимуляция.

Необходимо сказать, что обучение человека всегда мотивировано. Мотивация сотрудников затрагивает их важные интересы, потребности в чем-либо. Мотивационные расстройства имеют несколько причин, начиная с личных конфликтов среди сотрудников. Образцовые компании, добившиеся значительных результатов в мотивации самоотверженности и постоянных инноваций у десятков и даже сотен людей, показывают, что нет причин не создавать системы, позволяющие большинству сотрудников считать себя победителями.

Более широко понятие мотивации раскрывает следующее определение Е. А. Уткина: «Мотивация – это состояние человека, определяющее направление и степень активности человека в конкретной ситуации» [2]. В этом определении мотивация характеризуется двумя составными элементами. (Рис. 1)

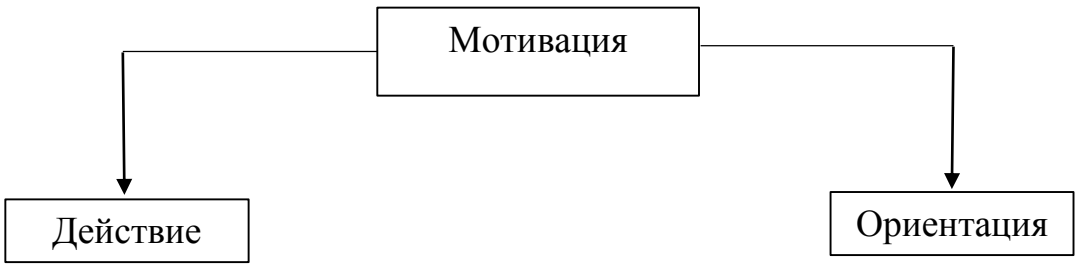


Рис. 1 Составные элементы мотивации

Мотивация может быть поводом что-то сделать, реальной потребностью, стимулом что-то сделать. Создание и поддержание мотивации – сложная задача, поскольку существующие мотивы меняются в зависимости от особенностей сотрудников, поставленных целей и времени. Однако существуют общие принципы формирования и поддержания мотивации: руководитель должен по возможности искать мотивацию сотрудников в привлекательности труда, его творческом характере.

Воспитание человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они четко связаны друг с другом по уровню влияния

на человека. Отсюда мотивационная структура личности является основой осуществления ею конкретных действий в жизни, причем мотивационная структура характеризуется определенной устойчивостью, но в то же время имеет тенденцию сознательно изменяться в зависимости от образования, воспитания человека. и другие факторы.

Мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побудить его к определенным действиям путем выведения у него определенной мотивации. Интересен также вопрос о соотношении «внутренних» и «внешних» мотивов. На действия человека влияют мотивы, возникающие при закрытом взаимодействии человека и цели, но на них могут влиять и мотивы, возникающие при открытом взаимодействии человека и цели. В первом случае мотивацию называют «внутренней», поскольку мотивация генерируется непосредственно человеком, столкнувшимся с проблемой. Примером такой мотивации является стремление к реальному успеху, завершению работы, образования и т. д. может быть. В других случаях мотивы действий, связанных с решением проблем, экстернализуются. Такую мотивацию можно назвать «внешней». Здесь в качестве мотивирующего процесса в этом качестве может выступать оплата, указ, правила обучения и другие [3].

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих приоритетов в управлении этим процессом. Очень важным фактором здесь является неоднозначность мотивов. Можно только догадываться, какие мотивы являются доминирующими, но показать их в точной форме трудно.

Очень сложно определить, какие мотивы реального человека в мотивационном процессе считаются основными в конкретных ситуациях.

Постоянно меняющийся мотивационный процесс является очень важным фактором. Его характер зависит от типа потребностей инициатора. Сами потребности находятся в динамическом взаимодействии и часто бывают моменты, когда они вступают в противоречие друг с другом. Участники этого взаимодействия могут с течением времени менять направление и характер мотивационных действий. Отсюда при углубленном изучении мотивационной

структуры человека, системы его действий могут произойти совершенно неожиданные изменения в обучении человека и неожиданное его влияние на мотивационное воздействие. Другим важным фактором является различие мотивационных структур разных людей, разная степень влияния на них одних и тех же мотивов, разная степень зависимости действий одного мотива от других: У некоторых есть сильное желание добиться результата, у других желание может быть слабым. Эта мотивация по-разному влияет на обучение людей.

В системе мотивации очень важно добиться правильного баланса между похвалой и вознаграждением и возможностью избежать наказания и санкции. Негативная реакция руководителей тормозит активность работника, вызывает негативные эмоции, создает ситуации упадка, снижает уверенность в себе. Такая реакция на результаты действий работника не только негуманна, но и весьма неэффективна, поскольку может привести к неожиданным изменениям в поведении подчиненных. Наказанный работник не старается работать больше, чем прежде, а, самое большее, старается уйти от наказания. Люди редко соглашаются со справедливостью наказания, поэтому негативная реакция приводит к сопротивлению.

Положительная оценка проделанной работы повышает самооценку, мотивирует трудовую деятельность и повышает творческую активность. Похвала создает уверенность в себе, своих силах и способностях, дает уверенность в успешном выполнении новых задач, а это повышает желание хорошо работать.

Позитивная поддержка формирует цель, в рамках которой работник стремится выбрать образовательную направленность, оправдывающую его справедливое вознаграждение, выполнить задания в таком объеме и продемонстрировать необходимое качество работы. Конечно, он старается избегать действий, имеющих негативные последствия. Позитивные вмешательства более эффективны, чем негативные вмешательства (негативная поддержка). Однако в процессе работы часто возникают

ситуации, когда применить негативные меры невозможно. Здесь следует учитывать, что усилия по воздействию на подчиненных в частном порядке дают лучшие результаты, чем те, которые предпринимаются в присутствии других работников [4].

Выводы. Эффективное управление мотивацией персонала на предприятии является ключевым фактором успешной деятельности организации. Понимание потребностей и мотивов сотрудников, использование разнообразных инструментов мотивации, создание благоприятной рабочей атмосферы - все это способствует повышению работы коллектива и достижению поставленных бизнес-целей. Важно помнить, что мотивация персонала требует постоянного внимания и корректировки в зависимости от изменяющихся обстоятельств, но вложения в это процесс окупятся повышенной производительностью и успехами предприятия.

Научный руководитель− Морозова В. К., старший преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы».

Список литературы:

1) Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662. – EDN ZVAPAS.

2) Усов, А. П. Теоретический анализ понятий "мотивация" и "стимулирование" с позиции их взаимодействия / А. П. Усов, А. В. Силантьев // Baikal Research Journal. – 2020. – Т. 11, № 3. – С. 3. – DOI 10.17150/2411-6262.2020.11(3).3. – EDN GKDFKJ.

3) Кислов, В. В. Анализ внешней и внутренней мотивации трудовой деятельностью / В. В. Кислов, А. М. Сальников, А. В. Коровин // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 5-2. – С. 126-129. – EDN EXOAWN.

4) Садикова, А. Эффективность мотивации персонала методом "кнута и пряника" / А. Садикова // Актуальные вопросы экономики и управления : Материалы Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 24 июня 2019 года / Под общей редакцией Н.Р. Балынской. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2019. – С. 125-128. – EDN OJYPAV.