

УДК 005.95/. 96

*Ю.С. Чернышева, Ж.В. Горностаева*

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, Шахты, email: julia\_chern@mail.ru, mypochta-09@mail.ru

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, механизм, стимулирование, инструментарий, система.

В статье рассматриваются подходы к формированию механизма мотивации персонала. Обзорно дается характеристика этапов разработки системы мотивации в рамках современного предприятия. Рассматриваются факторы, влияющие на эффективность механизма мотивации. Приводятся результаты диагностики уровня мотивации персонала. Предлагается алгоритм формирования мотивационного механизма, рекомендации по повышению уровня мотивации персонала торговой компании.

*J.S. Chernysheva, Z.V. Gornostaeva*

Institute of service and entrepreneurship (branch of Don State Technical University), Shakhty, email: julia\_chern@mail.ru, mypochta-09@mail.ru

## **IMPROVING THE MECHANISM FOR MANAGING THE MOTIVATION OF THE STAFF OF A MODERN ENTERPRISE**

**Keywords:** personnel, motivation, mechanism, stimulation, tools, system.

The article discusses approaches to the formation of the mechanism of personnel motivation. An overview gives a description of the stages of development of a motivation system within the framework of a modern enterprise. The factors influencing the effectiveness of the motivation mechanism are considered. The results of diagnosing the level of personnel motivation are given. An algorithm for the formation of a motivational mechanism, recommendations for increasing the level of motivation of the personnel of a trading company are proposed.

Успех современного бизнеса во многом зависит от того, насколько продуктивно и слаженно работает трудовой коллектив. Для того, чтобы персонал компании стремился выполнять трудовые обязанности на высоком уровне необходима грамотная система мотивации и стимулирования труда.

Трудовая мотивация предусматривает осознанный выбор индивидуумом определенной модели поведения в результате комплексного воздействия факторов внешней и внутренней среды. Необходимо учитывать, что продолжительная занятость работника в компании невозможна, если его потребности и мотивы трудового поведения не отвечают существующей организационной культуре и мотивационной среде. Если рассматривать мотивацию с точки зрения управления предприятием, то под этим понятием выступает процесс пробуждения работников к конструктивной

деятельности для достижения личных целей и целей организации [1].

В сложившихся реалиях уровень мотивации персонала выступает как один из основных показателей деятельности компании, от которого зависит производительность труда в целом.

Процесс разработки системы мотивации в конкретной компании должен осуществляться с учетом особенностей организационной культуры, факторов внешней и внутренней среды, а также, исходя из траектории развития предприятия.

Несмотря на большое количество научных трудов в области трудовой мотивации персонала, данная проблематика рассмотрена не полностью, особенно в аспекте практической реализации. На это указывает тот факт, что внедрение систем мотивации во многих российских компаниях осуществляется без учета реальных потребностей и мотивов трудового поведения персонала [2].

### Цель исследования

Целью данного исследования являлось обоснование теоретико-методических положений по совершенствованию механизма управления мотивацией персонала современного предприятия. С учетом поставленной цели были сформулированы следующие задачи исследования:

- рассмотреть теоретические и методические аспекты мотивации персонала;
- рассмотреть концептуальные подходы к мотивации персонала;
- предложить мотивационные инструменты персонала с учетом результатов диагностики уровня мотивации работников компании;
- предложить рекомендации по повышению уровня мотивации персонала.

### Материал и методы исследования

Проблема повышения уровня мотивации персонала является актуальной для многих российских компаний. Согласно статистике кадрового агентства «HandHunter» в 2022 году более половины опрошенных сотрудников ограничиваются тем уровнем продуктивности, который позволяет им сохранить свою должность, при этом треть работников могут повысить продуктивность труда, но не делают этого из-за низкого уровня мотивации [3].

В современных экономических условиях разработка эффективной системы мотивации персонала является одним из актуальных вопросов кадрового менеджмента. Низкий уровень мотивации приводит к сбоям в производственном процессе, высокой текучести кадров, отсутствию условий для развития персонала и др. Разработка системы мотивации персонала осуществляется в несколько этапов (рис. 1).

Рассмотрим этапы формирования системы мотивации более подробно.

На начальном этапе формулируют комплекс целей и задач компании в целом и каждого структурного подразделения в частности. Это позволит в дальнейшем более четко определить показатели оценки эффективности трудовой деятельности для различных категорий персонала.

Далее определяют размер базового уровня оплаты труда сотрудников с учетом возложенных на них трудовых обязанностей. На следующем этапе формируют

перечень инструментов для мотивации персонала, которые могут быть эффективно использованы для конкретного предприятия или структурного

После выбора инструментов мотивации формируют показатели эффективности для каждого работника. В том случае, если установлен только один показатель, тогда вся методика оценки базируется на расчете данного показателя.

На заключительном этапе оценивают наличие взаимосвязи между оценкой эффективности деятельности персонала и выбранными механизмами мотивации. Как уже было отмечено, основной целью формирования системы мотивации является ориентация работников на эффективное решение стратегических задач предприятия. По этой причине необходимо, чтобы система мотивации соответствовала общей стратегии развития компании.

Разработка системы мотивации – это трудоемкий процесс, который во многом зависит от специфики деятельности и кадрового состава компании. При разработке системы мотивации персонала необходимо, чтобы к работе были привлечены все структурные подразделения предприятия. Это необходимо для более полного учета специфики работы и удовлетворения потребностей различных категорий персонала.

На сегодняшний день многие российские компании сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра действующей системы мотивации и стимулирования труда. Это происходит в результате того, что ранее действующая система мотивации не оказывала заметного влияния на трудовое поведение персонала или полностью игнорировалась персоналом. В подобных случаях, используемые стимулы не отвечают внутренним мотивам персонала. Чаще всего, это проявляется в отказе от нематериальных механизмов стимулирования, влияющих на мотивацию и лояльность работников компании.

### Результаты исследования и их обсуждение

От эффективности системы мотивации, действующей на предприятии, зависит трудовая активность работников, которая определяет конечные результаты деятельности современной компании.

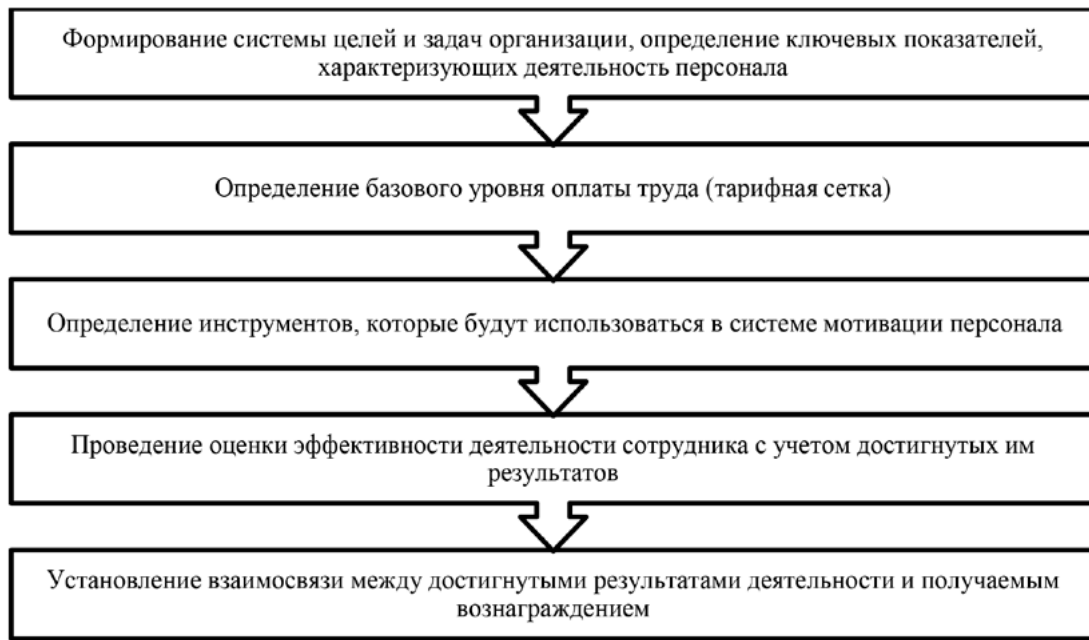


Рис. 1. Последовательность разработки системы мотивации



Рис. 2. Алгоритм формирования мотивационного механизма

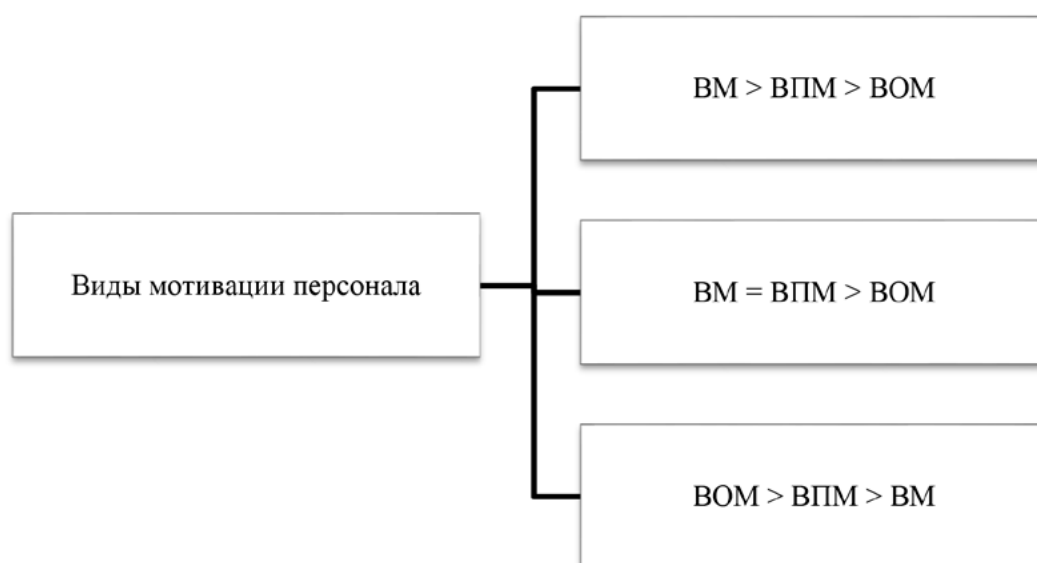


Рис. 3. Соотношение различных видов мотивации персонала

Под механизмом мотивации понимают совокупность форм, методов, инструментов воздействия на персонал, обеспечивающих заинтересованность в конечных результатах труда. Чтобы сформировать эффективный механизм мотивации современная компания должна обладать соответствующими ресурсами, учитывать принципы социального партнерства и реализовывать на практике грамотную кадровую политику.

При формировании мотивационного механизма необходимо учитывать следующие факторы:

- главная роль отводится процессам анализа и мониторинга изменений потребностей персонала;
- структуру мотивационного механизма определяет совокупность факторов внешней и внутренней среды компании;
- выбор инструментов мотивации персонала необходимо осуществлять с учетом потребностей работников и реализуемой в организации кадровой политикой.

Эффективность мотивационного механизма во многом зависит от того, насколько тщательно был проведен анализ потребностей и ценностных ориентаций персонала.

Рекомендуемый алгоритм формирования мотивационного механизма персонала представлен на рисунке 2.

Предложенный алгоритм можно рассматривать как инструмент для оценки наличия требуемых мотивационных ресурсов компании.

После внедрения новых инструментов стимулирования труда важно поддерживать уровень мотивации персонала на необходимом уровне. Низкий уровень мотивации при выполнении трудовых функций обуславливает снижение показателя производительности труда, что приводит к ухудшению финансовых показателей компании.

Для того, чтобы предотвратить риск возникновения проблем по причине снижения уровня мотивации персонала необходимо регулярно оценивать удовлетворенность сотрудников компании. Для этой цели было предложено использовать методику К. Замфир в модификации А.А. Реана, основу которой составляет концепция о внутренней и внешней мотивации индивидуума.

Внутренняя мотивации актуальна в том случае, когда для работника имеет значение трудовая деятельность

сама по себе. Если же в основе мотивации лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к трудовой деятельности, то в данном случае речь идет о внешней мотивации [4].

Для диагностики уровня мотивации персонала используют лист ответов, который позволяет оценить значимость различных мотивов для конкретного сотрудника. После заполнения листа ответов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$\begin{aligned}
 \text{ВМ} &= \frac{6+7}{2}, \\
 \text{ВПМ} &= \frac{1+2+5}{3}, \\
 \text{ВОМ} &= \frac{3+4}{2}
 \end{aligned}$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5. На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс конкретного работника, который представляет собой соотношение различных видов мотивации (рисунок 3).

Используя рассмотренную методику, осуществим диагностику мотивации персонала торговой компании. В оценке приняло участие 20 работников исследуемого предприятия. Полученные результаты приведены в таблице 1.

Анализ результатов показал, что 55% опрошенных сотрудников имеют внутреннюю мотивацию к трудовой деятельности. Данные работники ориентированы на повышение уровня квалификации и решение профессиональных задач. При этом 15% опрошенных ориентированы на материальное стимулирование, возможность продвижения по карьерной лестнице, одобрение трудового коллектива.

**Таблица 1**

Результаты диагностики мотивации персонала

Сотрудник	ВМ	ВПМ	ВОМ	Результат
1	3,8	2,8	3,1	Внутренняя мотивация
2	4,0	2,9	3,3	Внутренняя мотивация
3	2,8	2,6	3,9	Внешняя отрицательная мотивация
4	3,9	2,7	3,0	Внутренняя мотивация
5	3,2	3,8	3,1	Внешняя положительная мотивация
6	4,2	3,2	3,4	Внутренняя мотивация
7	3,8	2,5	3,0	Внутренняя мотивация
8	3,0	3,8	3,0	Внешняя положительная мотивация
9	4,0	2,8	2,7	Внутренняя мотивация
10	3,3	2,9	3,7	Внешняя отрицательная мотивация
11	3,0	2,5	3,5	Внешняя отрицательная мотивация
12	3,8	2,7	3,0	Внутренняя мотивация
13	3,8	3,5	3,0	Внутренняя мотивация
14	3,8	4,0	3,1	Внешняя положительная мотивация
15	4,2	3,0	3,0	Внутренняя мотивация
16	3,3	2,9	3,7	Внешняя отрицательная мотивация
17	3,0	2,5	3,5	Внешняя отрицательная мотивация
18	4,2	2,7	3,0	Внутренняя мотивация
19	4,0	3,5	3,0	Внутренняя мотивация
20	3,8	4,0	3,1	Внешняя положительная мотивация

Таблица 2

Рекомендуемые инструменты мотивации для персонала

Потребность	Способ	Инструмент
Приобретение	Разработка системы дифференцированного вознаграждения	Система КПИ Система грейдов
Привязанность	Развитие корпоративной культуры	Система обучения Корпоративные программы
Понимание	Регламентация трудовых обязанностей	Система КПИ Описание бизнес-процессов
Защищенность	Справедливые принципы распределения вознаграждения	Система КПИ Система грейдов

Основным мотивом трудовой деятельности для данных работников выступает их личностная заинтересованность, т.е. стимулы, ради которых они считают необходимым прилагать определенные усилия.

Доля сотрудников с отрицательной внешней мотивацией составила 30% от общего количества респондентов. Ключевым мотивом их трудовой деятельности являются критика со стороны руководства компании и выговор за нарушение трудовой дисциплины. С учетом выявленных потребностей персонала были предложены соответствующие инструменты мотивации (таблица 2).

Размер премий предлагается варьировать в зависимости от категорий сотрудников и их вклада в общий результат. Основываясь на категориях персонала можно разработать и внедрить универсальную модель использования инструментов мотивации персонала. Важно, чтобы механизм формирования переменной части заработной платы был прост и понятен сотрудникам торговой компании.

В качестве общих рекомендаций по улучшению системы мотивации персонала были предложены следующие мероприятия:

- создать кадровый резерв, который будет стимулировать работников, так как они будут видеть дальнейшие перспективы для себя.
- создать коммуникационное поле, которое будет вовлекать в процесс общения, обеспечивать необходимое взаимодействие работников.
- разработать систему конкурсов профессионального мастерства для работников компании.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно:

1. Формирование кадрового резерва позволит стимулировать сотрудников компании на качественный и производительный труд. Возможность построения карьеры в торговой компании с одной стороны, позволит сотрудникам почувствовать признание заслуг со стороны руководства, а с другой стороны, повысит уровень их материального благосостояния. Необходимо учитывать, что построение карьеры не относится к материальным стимулам. В этой связи, работники, желающие занять более высокую должность в компании, будут стремиться к повышению уровня квалификации, получению высшего образования и т.д.

Формирование резерва позволит планировать мероприятия, связанные с карьерным ростом, что создаст дополнительную мотивацию, способствуя самореализации сотрудников предприятия [5].

2. Создание коммуникационного поля для усиления конструктивного взаимодействия в трудовом коллективе. Несмотря на то, что потребность в общении и коммуникациях значительно ниже в мужском коллективе, чем в женском, стимулирование общения позволит руководству предприятия лучше понимать своих сотрудников и их проблемы. По этой причине рекомендуется сформировать поле общения, которое позволит найти точки соприкосновения и существенно улучшить психологический климат в трудовом коллективе, который, по мнению большинства

работников предприятия, не слишком благоприятен. В рамках данного мероприятия руководству предприятия предлагается оборудовать специальную комнату психологической разгрузки, где сотрудники смогут отдохнуть, провести свободное время, обсудить возникшие проблемы.

Для решения затяжных конфликтов, которые обусловлены негативным отношением сотрудников друг к другу, рекомендуется ввести в практику регулярные собрания трудового коллектива.

3. Разработка системы конкурсов профессионального мастерства. Данное мероприятие направлено на поощрение наиболее квалифицированных работников торговой компании, которые добились лучших результатов. На наш взгляд, в ходе реализации данного мероприятия, будет формироваться позитивное отношение к исполнению трудовых обязанностей со стороны линейных работников, а также повысится уровень ответственности за результаты труда.

Внедрение мероприятий, направленных на повышение уровня мотивации персонала позволит повысить производительность труда работников торговой компании, что отразится на финансово-экономических показателях предприятия.

### Выводы

Проблема обеспечения мотивации персонала на протяжении последних лет является актуальной для российских компаний. Каждый руководитель стремится к тому, чтобы его подчиненные на высоком уровне выполняли свои трудовые обязанности. От эффективности формирования и реализации механизма мотивации и стимулирования труда зависит качество работы, эффективность трудового вклада, социально-психологический климат в трудовом коллективе. Можно утверждать, что система мотивации и стимулирования является центральной функциональной подсистемой системы управления персоналом в целом.

### *Библиографический список*

1. Трапицын С.Ю. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 314 с.
2. Белова А.В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2019. № 9 (113). С. 491-494.
3. Панфилова А.П. и др. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / под общей редакцией А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. М.: Издательство Юрайт, 2021. 313 с.
4. Багирова И.Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала // Проблемы современной экономики: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2019 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2019. С. 110-115.
5. Пантелейкина С.С., Крюкова Е.Р. Диагностика мотивационного профиля сотрудников в организации // Молодой ученый. 2019. № 9.4 (113.4). С. 51-55.