

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ

### PROBLEMS AND PROSPECTS OF MOTIVATION OF LABOR ACTIVITY

**M. Krekova**  
**E. Kiseleva**  
**Yu. Mindlin**

*Summary.* the article formulates the main problems of motivation of labor activity of the personnel of the organization. The prospects of development of modern motivational approaches are defined.

*Keywords:* personnel, organization, motivation, labor activity..

**Крекова Марина Михайловна**

*Д.э.н., профессор, ФГБОУ ВО «Московский  
политехнический университет»  
kmm1901@mail.ru*

**Киселева Елена Михайловна**

*К.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Московский  
политехнический университет»  
klm18.08@mail.ru*

**Миндлин Юрий Борисович**

*К.э.н., доцент, Московская государственная академия  
ветеринарной медицины и биотехнологии имени  
им. К. И. Скрябина  
mindliny@mail.ru*

*Аннотация.* в статье сформулированы основные проблемы мотивации трудовой активности персонала организации. Определены перспективы развития современных мотивационных подходов.

*Ключевые слова:* персонал, организация, мотивация, трудовая активность.

**О**сновной задачей управления персоналом предприятия является полное и эффективное использование профессиональных навыков и способностей работников в соответствии с целями и задачами предприятия, с соблюдением трудового законодательства.

От качества персонала предприятия зависят результаты его деятельности и конкурентоспособность. Персонал организации отражает его потенциал. В отличие от других его ресурсов (финансовых, производственных), только персонал может высказывать мнение по поводу удовлетворенности или неудовлетворенности различными аспектами работы, выдвигать требования по изменению условий труда и оплаты. Работники предприятия могут добровольно отказываться от выполнения поставленных задач, или уходить по собственному желанию. Поэтому использование персонала предприятия должно быть максимально эффективным и продуктивным.

Ключевое же место в системе развития персонала занимает мотивация труда, как способ повышения производительности труда, роста удовлетворенности трудом и развития творческой инициативы.

Мотивация персонала представляет собой единый комплекс технологий и методик стимулирования, который направлен на повышение заинтересованности работников предприятия в своей профессиональной

деятельности. Методы стимулирования могут иметь как материальную, так и нематериальную основу. Рассмотрим особенности, современные методы и проблемы каждого из этих видов.

Материальная мотивация имеет ряд преимуществ перед нематериальной. Материальные стимулы являются более универсальными, поскольку вне зависимости от того, какое положение занимает сотрудник он больше ценит поощрения в виде денег, так как имеет возможность ими распорядиться по собственному усмотрению. Бывают случаи, когда работники даже готовы обменять любые методы нематериального вознаграждения на их денежные эквиваленты. Это объясняется тем, что применение нематериальной мотивации часто накладывает некоторые ограничения: если, например, абонемент в спорт-клуб или билет в театр (полученный в качестве поощрения) можно использовать только по назначению, то их денежные эквиваленты — по своему усмотрению.

Самым действенным способом материальной мотивации считается повышение заработной платы, а самым основным элементом при этом — оценка величины ее изменения. Чтобы получить максимальную отдачу от работника, размер вознаграждения, которое он ожидает, должен быть существенным. В противном случае любые изменения могут вызвать у работника еще большее нежелание выполнять свои функциональные обязанности. Некоторые компании ищут пути наименьшего сопротивления, например, периодически увеличивая заработную

плату своим сотрудникам на незначительные суммы. Но для мотивации более эффективным является может быть однократное, но значительное увеличение суммы оплаты труда.

Окончательное решение о повышении заработной платы может приниматься работодателем по собственной инициативе, исходя из учета мнений сотрудников и условий рынка труда в целом. Но на практике бывают иные случаи. Требование о пересмотре размера заработка часто становится методом шантажа некоторых «высококласных» специалистов, которые грозятся уйти на другое место работы. Иногда это метод может сработать. Но о значительном повышении уровня оплаты труда в данном случае, речь не идет. Таким образом, по прошествии некоторого времени такой сотрудник вновь может выразить недовольство своим заработком, поскольку имеет место быть «эффект привыкания к доходу».

Одними из самых распространенных среди работодателей и действенных способов материальной мотивации являются премии по различным периодам: ежегодные, квартальные, ежемесячные, или премии за выслугу лет. Основной прирост процента надбавок персоналу приходится, как правило, на первые годы работы в организации. Именно в это время сотрудник эффективно трудится на благо общей цели компании и старается максимально реализовать свои возможности и способности. Но существуют риски, что спустя некоторое время, например, через 2–3 года, сотрудник по различным причинам, изъявит желание поменять место работы. По результатам исследований, наибольшая стабильность наблюдается у работников, проработавших в организации более 5 лет, тем более что, если в компании практикуются надбавки за выслугу лет, то к этому времени они уже могут составлять значимые суммы.

В некоторых организациях практикуется выдача «премии-приза». Это денежное вознаграждение, которое может получить сотрудник неожиданно, за какие-то успехи. Среди руководства таких компаний распространено мнение, что такой эффект неожиданности должен вдохновить сотрудников работать эффективнее. Но часто этого не происходит. Поскольку такие инструменты могут вносить путаницу, поскольку работник не всегда понимает, почему в одном случае — ему была выдана премия, а в другом — нет. По этой причине рекомендуется ставить в известность персонал предприятия о конкретных ситуациях, которые предусматривают выдачу премиальных. А если премия становится «атрибутом» ежемесячного дохода работника, то это также является слабым мотиватором к повышению эффективности и производительности труда. Премии воспринимаются как должное и снова возникает эффект привыкания.

Рассмотрим еще один способ материальной мотивации, который в основном распространен в сфере торговли и услуг. Таким способом является процент от выручки, выплачиваемый сотруднику. Его суть в том, что у заработка сотрудника предприятия нет четко определенного предела. Он зависит от профессионализма работника, и его навыков продаж товаров или услуг. Часто компании, которые также делают ставку на квалификацию своего персонала, в качестве материальной мотивации используют такой способ, как премию за профессионализм. Такое поощрение может назначаться по итогам аттестации персонала, которая оценивает результаты труда конкретного работника и его соответствие должности, которую он занимает.

В число материальных стимулов так же могут входить различные бонусы. Но их фиксированная сумма иногда становится демотиватором. Если сумма выплат фиксированная, то она не способствует возникновению желания у работника приумножить достигнутый им результат, поскольку размер денежного вознаграждения в этом случае все равно не меняется. Поэтому для повышения мотивации HR-специалисты рекомендуют использовать разветвленную систему бонусов.

В крупных компаниях для управленцев высшего звена, топ-менеджеров практикуется дополнительное вознаграждение, которое выдается за вклад руководителя подразделения в улучшение общих экономических, финансовых или производственных показателей, например, снижение издержек, повышение прибыли, уменьшение текучести кадров и т.д. Бонусы при этом могут быть не только индивидуальными, но и командными. Командный бонус — это премиальное вознаграждение подразделения или отдела, который выдается за достижение поставленных целей (например, увеличение объема продаж). В этом случае при начислении бонусов необходимо помнить, что поощрение только одного подразделения организации может быть оправдано в определенных случаях, но, чтобы повысить общие показатели предприятия этого недостаточно. Организация представляет собой как живой организм, где все ее структуры взаимосвязаны, поэтому поощрение только одного отдела может сильно демотивировать другие.

Главная сложность разработки и реализации системы нематериальной мотивации состоит в том, что для каждой конкретной организации, для конкретного коллектива ее работников, требуется корректировка стандартных нематериальных схем поощрения. Есть общие принципы построения схем нематериальной мотивации, которые опробованы и действуют на практике. Но чтобы мотивация персонала действительно принесла эффект предприятию, необходимо подстраивать ее под интересы конкретных его работников. Тогда по-

лучается, что сколько людей — столько способов и инструментов нематериальной мотивации следовало бы предусмотреть работодателю, поскольку даже восприятие одинаковых ситуаций у разных работников может быть различным. Например, для одних категорий людей весомым мотивом может стать словесная благодарность от руководства, а для других — это может выглядеть как естественное признание его качественной работы. Поэтому индивидуальный подход к разработке способов мотивации не всегда представляется возможным, особенно в крупных компаниях с большим количеством подчиненных. По этой причине многие руководители используют усредненные модели мотивации, учитывая должность работника, его функциональные обязанности, и основные потребности.

Как правило, самые простые схемы нематериальной мотивации применяются предприятиями к работникам низшего звена, функции которых являются вспомогательными. Если степень ответственности сотрудника увеличивается, то растут и требования к эффективности и продуктивности его работы. Поэтому особое внимание уделяется разработке действенных механизмов мотивации для управленцев. Для среднего и высшего звена менеджеров актуально выработать свои методы мотивации, поскольку от их организаторских способностей и умений напрямую работа подразделений и успех фирмы в целом. Способы мотивации для работников, занимающих различные ступени должностной иерархии, должны быть различны еще и по той причине, что в зависимости от продвижения по карьерной лестнице, у человека меняются приоритеты и факторы мотивации.

Нематериальная мотивация подразумевает систему поощрения, не предполагающую выдачу персоналу денежных средств. Но это не значит, что предприятиям не требуется делать финансовые вложения в реализацию различных схем и методик нематериальной мотивации. В серьезных и крупных компаниях не допускается наличие каких-либо субъективных факторов при определении нематериальных методов поощрения персонала. основополагающий принцип — это максимальная объективность и прозрачность методов и критериев оценок труда персонала. При этом критерии оценки эффективности работы сотрудников определяются изначально и персонал о них информируется. Если же механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо на это оснований, это может демотивировать работу сотрудников и вызывать недовольство коллектива.

Целью нематериальной мотивации является повышение заинтересованности сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании.

Одним из методов нематериальной мотивации является профессиональное развитие персонала — предоставление сотрудникам возможности профессионального роста, так как достижение высоких профессиональных результатов является источником внутреннего вознаграждения. Это в свою очередь отражается на повышении производительности труда и на эффективности деятельности предприятия в целом.

Многие компании-работодатели используют такие способы нематериальной мотивации персонала, как проведение совместных корпоративных мероприятий: Новый год, праздники, день рождения компании и др. Участие в них сотрудников способствует формированию хорошей дружеской атмосферы в коллективе, улучшению социально-психологического климата, что также отражается на результатах деятельности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело компании. Результатом таких мероприятий так же является воспитание сильного корпоративного духа в коллективе, приверженности компании, повышение самооценки персонала. Только необходимо помнить, эти подобные мероприятия не стоит делать «добровольно-принудительными». Желание принимать участие в корпоративных мероприятиях должно исходить от самого сотрудника.

Актуальными на сегодняшний день являются корпоративные мероприятия с приглашением членов семьи и хороших друзей сотрудников. Используются методы тим-билдинга или командообразования, где происходит сплочение коллектива, например в результате совместных поездок в дома отдыха, участие в различных экскурсиях и общих мероприятиях.

Выставки, презентации, и другие акции, проводимые компанией и направленные на демонстрацию ее успехов, также рекомендовано проводить с участием членов коллектива для формирования у персонала чувства принадлежности к компании и сопричастности к общему делу.

Все многообразие методов нематериальной мотивации можно разделить на адресные (применяемые к конкретному работнику) и безадресные (ко всем).

К адресной мотивации можно отнести, например, поздравление сотрудника с Днем рождения от руководства и всех членов коллектива. Также сюда относятся различные формы вознаграждения — в виде подарков по важному поводу (например, рождение ребенка) и материальная помощь некоторых в случаях. Словесное выражение поощрения работника за хорошую и качественную работу — так же относится к адресной мотивации. Как показывает практика, оценка работы

сотрудника, полученная напрямую от его непосредственного начальника или вышестоящего руководителя, позитивно отражается на его лояльности к работодателю и повышает общий рабочий настрой. Для новых сотрудников очень важна адресная нематериальная мотивация. Поскольку они еще не успели адаптироваться в коллективе, привыкнуть к новому месту работы, своим обязанностям. Поэтому адресное поощрение их работы способствует мотивации и раскрытию их способностей в дальнейшем. Поощрение отдельных сотрудников может быть высказано как при личной беседе, так и на общем совещании членов трудового коллектива. При этом необходимо помнить, что мотивация в адрес одних и тех же работников не должна стать привычкой для руководства, поскольку снижается эффективность ее воздействия, и у других членов коллектива могут возникнуть вопросы субъективизма. Если сотрудники то и дело слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это не способствует повышению их заинтересованности в работе, а наоборот, препятствует. Методы адресной нематериальной мотивации руководители должны применять осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе и не нарушить социально-психологическую обстановку.

К безадресной мотивации можно отнести проведение совместных мероприятий, организованных компанией или предоставление различных льгот, например, социального пакета. Сегодня соцпакет считается одним из самых действенных способов нематериальной мотивации персонала. Сюда входят самые различные мероприятия: бесплатное питание, ДМС, оплата транспорта и мобильной связи, бесплатные путевки в санаторий или по льготной цене, предоставление возможности обучения или повышения квалификации за счет компании-работодателя. Многие компании предоставляют сотрудни-

кам возможность приобрести товары компании (если, например, компания является производителем или дистрибьютором продукции) по сниженной цене или себестоимости.

К методам нематериальной мотивации так же относится создание оптимальных условий работы для персонала: установку нового компьютерного и офисного оборудования, создание комфортных рабочих зон для персонала, привлекательный дизайн помещений, установку современных систем кондиционирования и отопления и т.д. К безадресной мотивации относят выдачу персоналу различной атрибутики компании: футболок с логотипом фирмы, ручек, календарей, ежедневников.

К основным недостаткам реализуемых многими компаниями методов нематериальной мотивации, как уже было отмечено выше, можно отнести иногда чрезмерно усредненный подход ко всем работникам без учета их индивидуальных потребностей.

Большая значимость нематериальной мотивации еще до конца осознана многими работодателями, однако к осознанию важности этих методов любой грамотный руководитель должен стремиться. Поскольку причинами снижения показателей деятельности компаний, уровня продаж, производительности труда и других неудач могут быть вовсе не ошибочные экономические расчеты, недостаточное внимание к потребностям и мотивам своих сотрудников.

Судить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда правда. Хотя в большинстве случаев, действительно денежные стимулы приносят больший эффект.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Крекова М.М., Дороница Ю. Ю., Киселева Е. М. Концептуальные основы кадровой конкурентоспособности предприятий // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. — Калининград: БГАРФ, 2016. — № 2(36) — С. 27–33
2. Крекова Е.М., Киселева Е. М. Неустойчивость социально-трудовых отношений в малом бизнесе // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — М.: ИИТКОР, 2017. — № 3. — С. 71–73
3. Крекова М.М., Киселева Е. М., Миндлин Ю. Б. Лидерство и командообразование. — М.: Научные технологии, 2018. — 258 с.

© Крекова Марина Михайловна ( kmm1901@mail.ru ),

Киселева Елена Михайловна ( klm18.08@mail.ru ), Миндлин Юрий Борисович ( mindliny@mail.ru ).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»