

Тимофеев Владислав Евгеньевич
1 курс, менеджмент, менеджмент организации,
РЭУ им. Г. В. Плеханова, г. Смоленск
Научный руководитель: **Новикова Наталья Ефимовна**
Кандидат экономических наук, преподаватель,
РЭУ им. Г. В. Плеханова, г. Смоленск
timawork@bk.ru

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы современных методов мотивации персонала и их применение в отечественных условиях, а также зарубежный опыт стимулирования работников. Также проводится сравнение систем мотивации зарубежных компаний и отечественных предприятий, сопоставление современных способов мотивации сотрудников. Выявлены особенности применения современных зарубежных методов мотивации и стимулирования персонала в России.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование работников, современные методы мотивации, эффективность работы.

Timofeev V.E.
1st year, management, organization management,
Plekhanov Russian University of Economics
Scientific adviser: Novikova N.E., PhD in Economics, Lecturer,
REU named after G.V. Plekhanov, Smolensk
timawork@bk.ru

MODERN PERSONNEL MOTIVATION METHODS

Abstract: The article discusses modern methods of personnel motivation and foreign experience in stimulating employees. It also compares the motivation systems of foreign companies and domestic enterprises. Features of the application of modern foreign methods of motivation and stimulation of personnel in Russia are revealed.

Keywords: staff motivation, stimulation, modern methods of motivation, work efficiency.

В настоящее время на рынке труда наблюдается тенденция постоянного самосовершенствования процесса мотивации сотрудников. В данных условиях от руководителей организаций требуется постоянная работа над улучшением количественных и качественных показателей своего продукта, товара или услуги, а также увеличение уровня своей финансовой устойчивости, что напрямую влияет на привлечение внешнего инвестиционного капитала. С помощью достижения данной цели у организации появляется возможность увеличить свой уровень конкурентоспособности, как бизнеса, так и его товара, услуги или продукта.

Однако, основная проблема: «Как найти инструменты, с помощью которых менеджмент может реализовать выше поставленную задачу» - остается открытым и по сей день. Среди инструментов, которые позволяют решить данную проблему,

находится эффективность процесса управления персоналом и их увеличение производительности труда. От данного процесса зависит объем выпускаемой продукции по отношению к затратам на оплату труда и т.д. [1].

Раскрыть данную проблему и найти эффективный способ мотивации пытались как зарубежные, так и отечественные ученые, например, А. Маслоу, А. Наумова, Э. Лоулер, Л. Портер, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Ю. Одегова, и другие.

В качестве основы для формирования инновационных методов мотивации выступают регулирующие и управленческие процессы. По характеру влияния на поведение персонала все воздействия можно разделить на две группы:

группа №1 – данная группа оказывает пассивное воздействие, для которого свойственно не оказывать прямого влияния на персонал, а характерно создавать гибкие условия труда, которые регулируют поведение в коллективе, например: нормы, правила поведения, должностные инструкции и т.д.

группа №2 – данная группа, наоборот, оказывает активное воздействие на конкретных сотрудников и коллектив в целом. Теперь рассмотрим традиционную классификацию методов стимулирования труда, для этого выделим основные виды мотивации (рис. 1.)



Рис. 1. Классификация методов мотивации

Для экономических методов мотивации свойственно опираться на факт того, что каждому сотруднику, в процессе осуществления своей профессиональной деятельности свойственно желание получения собственной материальной выгоды, которые в свою очередь, могут оказывать прямое или косвенное воздействие на поведение сотрудника. Как правило, выделяют следующие элементы экономической мотивации:

- основная оплата за труд работника, выраженная в конкретной денежной единице;
- дополнительная оплата за труд работника. Как правило, рассчитывается с учетом сложности работ, квалификации работника, сверхурочной работой и социальными гарантиями;
- вознаграждение работника может определяться конкретным вкладом определённого работника в рамках периода работы;
- премия формируется посредством комплексной оценки труда каждого структурного подразделения организации и конкретного работника;
- различные виды выплат, например: оплата транспорта к месту работы и по городу; выплаты за трудовой стаж

В условиях отечественного рынка для большинства предприятий свойственна единая проблема - это устаревшая и неактуальная форма мотивации персонала, которая передалась нынешнему менеджменту от наследников командно-административной модели рынка, в которой царила «идеальная бюрократия» Вебера и материальные формы мотивации. Для большинства руководителей свойственно считать, что основная мотивация для сотрудников в организации – это наличие заработной платы и других материальных выплат [2].

Многие из руководителей не замечают и не учитывают актуализацию внешней среды и не учитывают в своей деятельности зарубежный опыт работы и современные тенденции в управлении и менеджменте. Для зарубежной практики мотивации характерно акцентировать внимание не на материальные ценности, а на внутренние мотивы и потребности персонала; удобный график работы, карьерный рост, свобода действий и другие формы комфортного труда. Данная тенденция отображается в таких теориях, как мотивации потребностей Маслоу и в теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда, где нематериальные ценности стоят выше. Также важную роль в масштабах проблемы отечественной практики HR-менеджмента играет процесс адаптации рабочего персонала в российских предприятиях. Если мотивация - это побуждение к действию, динамический процесс физиологического и психологического процесса, который управляет поведением сотрудника, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость, то адаптация рабочего персонала - это процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды организации, внедрение их как элементов бизнес-процессов, так и общего операционного процесса в компании [3].

Основными целями адаптации работника являются:

- минимизация издержек на привлечение рабочего персонала;
- уменьшение тенденции увольнения новых сотрудников и «текучки» профессиональных кадров;
- создание у работников чувства причастности к успеху организации и лояльности к ее бренду;
- формирование у персонала организации компетенций, которые необходимы при их работе;
- повышение уровня корпоративной культуры внутри предприятия.

Основной целью процесса адаптации рабочих кадров является повышение уровня мотивации у сотрудников и работников предприятия. Однако, стоит заметить, что адаптация не является современным способом мотивации работников, т.к. тенденция внедрения «адаптации» в структурах российских компаниях начала развиваться и формироваться еще в середине 20-го столетия.

В настоящее время, самые распространенные методы мотивации персонала - это наличие корпоративов и наличие премии. Однако, редко кто из руководителей задумается о том, что факт наличия сотрудников на корпоративе не поможет в эффективности его труда, если в коллективе присутствует тяжелая психоэмоциональная обстановка. В Таблице 1 указаны современные методы мотивации персонала.

Таблица 1

Мотивация персонала в российских и зарубежных компаниях

№ п/п	Метод мотивации	Опыт зарубежных стран	Отечественный опыт
1.	Сотрудникам	Сотрудник в зарубежной организации	В отечественных условиях

	дается возможность самостоятельного написания плана своего развития.	может самостоятельно определять план своего развития. Помимо своего развития, ему дается возможность решить в каком направлении необходимо развивать организацию, что для этого потребуется и составлять краткосрочные планы.	сотрудникам свойственно ожидать инициативу и указы от вышестоящего руководства. Не только по деятельности организации, но и по индивидуальному плану; какие курсы пройди, в каком направлении двигаться и т.д.
2.	Сотрудники оценивают работу друг друга.	Зарубежная сеть обуви фирма «FreeFly» дает возможность каждому своим сотрудникам заплатить своим коллегам. Для этого используется условные т.е. виртуальные 60 долларов. Для того, чтобы их получить сотруднику необходимо совершать хорошие дела, например, помочь коллеге с отчетом и т.д. В случае если сотрудник никому не отдает деньги, то они сгорают. В конце года накопленную сумму можно получить настоящими долларами.	В отечественной практике, данный метод мотивации не используется
3.	Сотрудники сами выбирают для себя поощрения.	Rose Hotel – это зарубежный отель, в котором действует система похожая на систему в компании FreeFly. Все работники данной организации могут заработать так называемые «пойнты». Для этого необходимо выполнить ряд условий: выполнять свою работу оперативно и качественно и т.д. Отличие данной системы в том, что вознаграждение выдается не деньгами, а призами, которые сотрудники определяют сами. Таким призом, например, может стать дополнительная неделя отпуска, выходной, или билеты в кино, в театр.	В наших компаниях, как правило, сам руководитель выбирает, как поощрить своего работника, не предоставив ему выбор.
4.	Ежедневные беседы руководителя с подчиненным.	В зарубежных организациях в обязанности менеджера входит так называемый «час беседы». Суть данного мероприятия состоит в том, что менеджер должен провести часовую встречу со своими сотрудниками раз в неделю для того, чтобы узнать, как продвигаются дела в организации, чем довольны и не довольны в работе, нужна ли помощь и т. д. Это позволяет увеличить эффективность самой работы и повысить работоспособность сотрудников.	В отечественных компаниях часто бывает такая ситуация, когда человеку дают испытательный срок, но он не оправдывает ожидания руководства. После чего его увольняют, чаще всего человек даже не понимает почему и за что он уволен.
5.	Сотрудники имеют свою долю в бизнесе.	За рубежом по истечению некоторого срока после успешной работы в организации. Сотрудник становится миноритарным акционером. За хорошую работу человек может получить еще больше акций. Если компания выходит на новый уровень и начинает зарабатывать в разы больше,	В России чтобы иметь свою долю в бизнесе нужно купить акции компании. Только у акционера (но не наемного работника) имеются определенные права. Например, инвестор имеет право получать дивиденды, если компания приносит достаточно прибыли

		то и сотрудники становятся богаче.	
6.	Компания открыто говорит обо всех льготах.	За рубежом в некоторых компаниях на больших плакатах перечислены все льготы. Например, в Zappos высокое место занимает программа помощи от бесплодия	В России о многом нельзя говорить «вслух», поэтому некоторые компании не говорят открыто о своих льготах

Согласно данным из таблицы 1, можно сделать вывод о том, что на отечественном рынке труда в качестве стимулирования и мотивации своих сотрудников отдается предпочтение традиционным методам. Стоит обратить внимание, что данная политика имеет тенденцию в деградации развития такой отрасли, как мотивация. Наблюдается тенденция увеличения уровня производительности труда, но этот же процесс можно наблюдать практически во всех странах. Использование инновационных и принципиально новых методов стимулирования труда и мотивации способствует активному развитию профессиональной личности и его навыков. Так же необходимо отметить, что сотруднику в отечественных условиях труда не всегда удастся раскрыть свой потенциал из-за недостатка мотивации [6].

Опыт использования инновационных подходов в зарубежных компаниях можно применять и в отечественных предприятиях с целью социально-экономического развития региона в целом. Однако следует учитывать определенные особенности рыночной экономики и менталитета населения.

Причиной развития мотивации как самостоятельной отрасли в менеджменте, скорее всего, выступает новая волна научно-технической революции, где информационные технологии, «облака» данных, автоматизация и роботизация производства улучшает эффективность предпринимательской деятельности, в независимости от качества трудовых ресурсов.

На основе обобщения опыта практической деятельности современных организаций в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Требования к организации стимулирования труда

№ п/п	Требования	Комментарий
1.	Комплексность	подразумевает под собой единство моральных и материальных инструментов мотивации, которые зависят от системного подхода к управлению персоналом и традициями организаций.
2.	Дифференцированность	означает индивидуальный подход к мотивированию конкретного индивида и разных групп работников.
3.	Гибкость и оперативность	проявляется в постоянном мониторинге стимулов в зависимости от изменений, которые происходят в коллективе.
4.	Доступность	предполагает, что каждый метод мотивации должен быть доступен и понятен для всех работников.
5.	Ощутимость	предполагает наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах
6.	Постепенность	предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать.
7.	Минимизация	подразумевает под собой уменьшение разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов)

В качестве вывода к таблице 2 необходимо отметить, что требования к организации мотивации труда необходимо применять комплексно и учитывать целесообразность каждого из применяемых требований.

Также необходимо отметить, что несмотря на то, что большинство предприятий игнорируют инновационные подходы к мотивации и придерживаются в своей деятельности консервативных взглядов, в последнее время находятся компании, которые используют в своей деятельности современные методы мотивации, даже не смотря на разногласия между специалистами.

В теории мотивации потребностей Маслоу и теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда можно выделить ключевые виды мотивации рабочего персонала, которые способны приводить к росту эффективности производительности труда на российских предприятиях [5]:

- формирование и возможность карьерного роста сотрудников организации;
- создание гибкого рабочего графика;
- возможность самостоятельного выбора времени для ухода в оплачиваемый отпуск;
- проведение корпоративных мероприятий и тренингов;
- поздравление сотрудников с праздниками и значимыми для них датами;
- моральная поддержка во время сложных жизненных ситуаций;
- организация стажировок и командировок;
- поощрение инициативы;
- организация программ обучения для повышения уровня профессиональных качеств отдельных сотрудников;
- соблюдение норм эргономики;
- вежливое обращение с сотрудниками компании, без исключения их должностей.

Проведённый анализ современных методов мотивации позволил сделать следующий вывод, что процесс мотивации и адаптации на сегодняшний день находится на стадии своего формирования. Мотивация занимает особое место в деятельности организации и становится ключевым элементом в управлении персоналом и способствуют росту производительности труда. Отечественным предприятиям и организациям необходимо пройти долгий процесс для реорганизации своей теории мотивации, которая, в основном, была заложена в основу материального стимулирования в виде зарплаты и бонусной части. Проанализировав современную теорию мотивации Маслоу и Как-Клелланда, можно прийти к выводу, что ключевые потребности трудовой деятельности рабочего персонала - это вовсе не физические потребности, а уважение, причастность и власть. И именно их удовлетворение - это задача современных технологий и инструментов политики мотивации персонала, что доказывает не высокую эффективность лишь одних материальных форм стимулирования рабочего труда.

С помощью же адаптации персонала в российских компаниях отечественные менеджеры способны снизить издержки на поиск и подбор нового персонала, ведь «текучка» кадрового состава уменьшится, а удовлетворенность работой, наоборот, увеличится. Таким образом, благодаря соблюдению процесса использования современных методов адаптации и мотивации персонала, отечественные предприятия способны значительно увеличить эффективность своего HR-менеджмента.

Ссылки на источники

1. Башкатова Ю. И., Каптюхин Р. В., Звягина Л. В. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. - 2014. - №6.2. -С. 3-5.
2. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Концепт. - 2017. - №1. - С.1-5.
3. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. - 2014. - №1 (7). - С.239-246.
4. Производительность труда в России и в мире. Влияние на конкурентоспособность экономики и уровень жизни. URL: <http://council.gov.ru/media/files/CQNOp1HscHaTulPa5BYZesqLNqUSQeHw.pdf> (дата обращения 28.02.2020).
5. Скворцов В.Н., Маклакова Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. - 2013. - №1. - С.54-68.
6. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2014. - № 35. - С. 164-167.