

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ
МОТИВАЦИИ****Евстифеев Александр Сергеевич**

студент, Тольяттинского государственного университета, РФ, г. Тольятти

**METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND STAGES OF THE FORMATION OF A
MOTIVATION SYSTEM****Alexander Evstifeev***Student, Togliatti State University, Russia, Togliatti*

Аннотация. На современном этапе экономического развития становится очевидным, что системы управления не могут быть успешными без эффективной системы мотивации. Кадровая мотивация является основным средством обеспечения использования ресурсов всего персонала предприятия. Создание сплоченной команды опытных профессионалов, работающих на общее благо и благополучие, является непрерывным процессом на предприятии. Чтобы обеспечить эффективное использование мотивации персонала, необходимо обеспечить его интересы, потребности, характер, ожидания, отношения, стремления и ориентации. Система мотивации, если она правильно применяется и разрабатывается руководителем компании, является основным инструментом управления персоналом. Оценка существующей системы предприятия помогает выявить ошибки в системе мотивации, ее сильные и слабые стороны, а также выявить существующие проблемы и решения для руководителя компании. Все это в конечном итоге приводит к эффективному функционированию предприятия на рынке.

Abstract. At the present stage of economic development, it becomes obvious that management systems cannot be successful without an effective motivation system. Personnel motivation is the main means of ensuring the use of resources of all personnel of the enterprise. Creating a close-knit team of experienced professionals working for the common good and well-being is an ongoing process at the enterprise. To ensure the effective use of staff motivation, it is necessary to ensure its interests, needs, character, expectations, attitudes, aspirations and orientation. The motivation system, if it is correctly applied and developed by the head of the company, is the main personnel management tool. Evaluation of the existing enterprise system helps to identify errors in the motivation system, its strengths and weaknesses, as well as identify existing problems and solutions for the head of the company. All this ultimately leads to the effective functioning of the enterprise in the market.

Ключевые слова: теории мотивации, управление персоналом, система мотивации, кадровая мотивация.

Keywords: theories of motivation, personnel management, motivation system, personnel motivation.

Понятие управления персоналом имеет особенность, согласно которой работник предприятия рассматривается не только с точки зрения выполнения производственной функции, но и как активный компонент важного производственного процесса. Эффективность менеджера будет оцениваться с точки зрения наличия продуманной и продуманной стратегии, а также тактики работы с его персоналом. Он должен приложить все усилия, чтобы максимально полно и эффективно управлять сотрудниками в процессе производства. Они могут как способствовать эффективному росту предприятия, так и становиться безразличными к эффективности бизнеса предприятия, в котором они работают.

Но для организации работы на предприятии необходимо знать и понимать особенности управления персоналом, потому что каждому сотруднику нужен индивидуальный подход.

Управленческая деятельность, направленная на мотивацию персонала в организации с небольшим числом сотрудников, требует структуры управления, которая поддерживает тесные отношения между подчиненными и менеджерами, а также правильно устанавливает цели и задачи управления. Создание системы мотивации персонала в этих организациях обуславливает использование современных методов и технологий, научных разработок.

Стоит отметить, что проблема мотивации персонала в организациях считается достаточно сложной и не имеет четкого решения. Теоретически все компании заявляют о важности мотивационных ресурсов, но эти декларации очень далеки от повседневной практики управления.

И здесь возникает объективная сложность, серьезная проблема, которая, на наш взгляд, принципиально не может быть решена. Более того, практика управления персоналом в российских условиях весьма персонифицирована. Это зависит от преобладающей модели управления, а иногда просто лишено системы. Кроме того, ряд специалистов считают целесообразным оценить эффективность мотивационного управления в организации с точки зрения функций управления персоналом.

Таким образом, на данный момент управление мотивацией организаций является не только комплексом взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности, но и внедрением новых технологий для развития и раскрытия потенциала персонала организации.

В русской экономической литературе под мотивацией персонала понимается желание работника удовлетворять свои потребности (получать определенные выгоды) посредством работы (Соломатина и др., 2016). В зависимости от цели и характеристик мотивации на предприятии, мотивация может быть постоянной и основанной на результатах (вознаграждение или наказание) (Репин, 2016; Голощапова и др., 2018).

Контекстные теории мотивации:

Классическая теория мотивации - теория потребностей Маслоу, описанная в «Теории мотивации человека» в 1943 году. Маслоу разделил потребности на 5 категорий, которые можно упорядочить в виде иерархической структуры: физиологическая

- первичные потребности человека (кислород, вода, еда, комфорт); безопасность - для защиты от опасности, нападения, угрозы; социальная - необходимость чувствовать себя членом сообщества, группы людей; уважение - необходимость уважения и признания личных качеств и достижений; самореализация - необходимость реализовать свой потенциал (Сербинский и Самыгина, 2015). Потребности самого высокого уровня не мотивируют человека, пока его или ее потребности более низкого уровня не будут удовлетворены, по крайней мере, частично.

Разница между теорией Алдерфера и пирамидой Маслоу состоит в том, что движение по уровням потребностей идет в обе стороны. Модель Маслоу предполагает только одно направление - снизу вверх (Доможилкина и Джаббарова, 2016; Кузнецов и Супрун, 2017; Дарьин и др., 2015; Лоринкова и др., 2019).

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Он определил факторы, которые оказывают мотивирующее и демотивирующее воздействие на человека. Он полагал, что удовлетворенность и неудовлетворенность работника обусловлены различными факторами, которые Фридрих разделил на две широкие категории: гигиенические факторы и факторы мотивации. Удовлетворенность работой обусловлена только мотивационными факторами, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального до позитивного состояния (Blank, 2015).

Следующей контекстной теорией мотивации является теория потребностей Дэвида Макклелланда, которая фокусируется на трех основных движущих мотиваторах: а) необходимости достижения; б) потребность во власти; в) необходимость присоединения. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда означает следующее: необходимость членства побуждает людей работать в команде, стремиться к признанию; потребность во власти мотивирует их на рост, инициативу и лидерство; необходимость достижения мотивирует их брать на себя ответственность за решение сложных задач, их успешное решение и достижение цели организации (Dedyukina & Ronova, 2015; Brager et al., 2018). Поэтому работникам, нуждающимся в членстве, должна быть предоставлена работа с возможностями социального диалога. Персоналу, нуждающемуся во власти, должна быть предоставлена возможность руководить, принимать решения самостоятельно. Работникам, нуждающимся в достижениях, следует поручать интересные и сложные задачи (но те, с которыми они могут справиться), поощряя и отмечая их успех (Минасян, 2014).

Процедурные теории мотивации:

Теория Х-У Д. Макгрегора.

Менеджер может прямо или косвенно регулировать поведение сотрудников на рабочем месте с помощью задач, организационных ресурсов, организационной среды, постоянного контроля, выполнения задач, степени автономности задач и независимости в решении проблем, связанных с работой (Zub, 2018; Prodanova et al., 2017).

Теория ожиданий В. Врума утверждает, что потребность человека - не единственное условие его или ее мотивации для достижения цели (обусловленной необходимостью). Ожидание человека, что его поведение и действия приведут к желаемому результату, является важным условием. То есть потребности человека недостаточно; он или она должны ожидать, что его или ее усилия помогут удовлетворить эту потребность (Laužikas and Miliūtė, 2019).

Теория справедливости Д. Адамса гласит, что сотрудники всегда субъективно оценивают взаимосвязь между полученным вознаграждением и затратами на его достижение, сравнивая его с соотношением других работников, выполняющих ту же работу. То есть люди часто склонны думать, что они работают больше и им платят меньше, чем их коллегам. Если человек так думает, он или она чувствует несправедливость (Александрова и Курашова, 2015). Восприятие справедливости может варьироваться среди работников, и воспринимаемое соотношение затрат и результатов не всегда верно. Поэтому менеджер должен отслеживать такие противоречия и своевременно их устранять (Thompson, 2016).

При систематизации мотивационных и стимулирующих процессов небольших организаций при работе с персоналом следует учитывать несколько основных принципов [2]:

создание мотивационного воздействия начинается с процесса социализации работника и воздействия на него социальной среды;

На организацию мотивационных влияний влияет уровень квалификации и жизненные убеждения личности;

Другими словами:

сосредоточиться на социальной значимости деятельности;

ориентация на материальные блага;

Исходя из целей организации, руководство небольшой организации должно систематизировать отношения, чтобы они отвечали потребностям обеих сторон. Это причина, почему мотивационные элементы вводятся.

Позитивные изменения в функциональной активности персонала благодаря внедрению принципов стимулирования дают руководящему органу возможность повысить эффективность деятельности организации и сформировать в команде группу, осознающую необходимость развития на основе рационального использования их потенциалов.

Система мотивации персонала в малых организациях имеет свои цели, которые на этапе проектирования и формирования должны соответствовать характеру производственной деятельности предприятия, объемам этой деятельности и стратегическим задачам, поставленным руководством. Работа системы мотивации персонала позволяет одновременно достигать целей второго и третьего уровней. Цели мотивационных механизмов в малых организациях на начальном этапе формирования можно разделить на экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

Научно обоснованные подходы к мотивационному управлению персоналом в небольших организациях имеют сходные и разные особенности, однако есть три основных параметра, которые объединяют большинство особенностей, присущих этой категории, которые составляют основу для процесса управления мотивацией, а именно [3]:

отношение к человеческим ресурсам как к отдельной социальной единице;

создание мотивационного пространства и возможности развития для каждого работника, чтобы он мог внести свой вклад в общее дело;

интеграция мотивационной и социальной политики компании в общую стратегию.

Создание мотивационных условий, в которых человек будет стремиться расширять знания, совершенствовать навыки, стремиться к постоянному самосовершенствованию и саморазвитию, является основным компонентом управления в современных экономических условиях.

Тем не менее, развитие основанных на знаниях интеллектуальных технологий требует гибкого и адаптивного использования человеческих ресурсов малого предприятия, повышения творческой и организационной активности работников, формирования новой организационной культуры, направленной не только на использование Человеческие ресурсы как фактор прибыли предприятия, но также сосредоточены на личных аспектах трудовой деятельности персонала.

Средства, которые современный лидер может использовать для стимулирования деятельности сотрудников, разнообразны. Можно выделить основные группы [4]:

экономические стимулы,

административные стимулы,

социально-психологические стимулы.

Экономические стимулы основаны на использовании денежного вознаграждения в качестве компенсации за усилия, приложенные работником, и полученные результаты.

Помимо методов материального и морального стимулирования, о которых пойдет речь ниже, существует отдельная группа административных методов, которые характеризуются следующим:

Участие в делах организации, право голоса при решении задач организации, официальная комиссия по ведению бизнеса.

Возможность приобретения новых знаний и навыков.

Обогащение труда, которое предполагает предоставление людям более сложной и интересной работы, что позволяет им проявить самостоятельность и инициативность в условиях самостоятельного определения режима работы. Такой подход раскрывает новые таланты, таким образом, происходит интеграция личных интересов и целей организации.

Несомненно, моральный аспект в системе управления персоналом также важен. Правильное управление организацией с использованием психологических методов может вывести предприятие на новый уровень управления, сформировать дружную и отзывчивую команду, что в конечном итоге положительно скажется на результатах деятельности организации. В то же время психологические аспекты управления направлены на регулирование отношений между людьми посредством найма и расстановки кадров. К ним относятся методы укомплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения и т. Д. [6].

По нашему мнению, мотивационная деятельность в сфере управления персоналом небольшой организации предполагает формирование структуры взаимосвязанных видов труда, совокупность которых институционализирует появление инновационной, эффективной системы управления в следующей последовательности:

инновационный подход, включающий мотивационные действия, направленные на разработку специального механизма стимулирования;

исследовательская деятельность, направленная на получение новых технологий управления в области мотивации и стимулирования персонала на рынке;

Образовательная деятельность направлена на повышение квалификации и формирование управленческих знаний о мотивационных методах управления персоналом.

В последние годы применение нематериальных методов стимулирования, в том числе организационных и социально-психологических методов, получило широкое распространение. У сотрудников есть интересы и желания, связанные не только с денежным вознаграждением, но и с другими, например [7]:

для реализации личных и профессиональных целей;

получать удовольствие от проделанной работы;

стремиться к самовыражению;

завоевывать уважение у других, испытывать чувство собственного достоинства;

выполнять интересные работы;

достичь высокого социального статуса;

получить признание и одобрение руководства и коллег и, наоборот:

чтобы избежать наказания.

Методы мотивации и поощрения обеспечивают четкую связь между результатами труда и его стимулированием. Менеджеры небольших организаций должны знать психологические особенности работников, ориентируясь на развитие их потребностей в личной реализации, творчестве. Многие типы стимулов активируют процесс дифференциации некоторых сотрудников и требуют комплексной системы для оценки индивидуального вклада, а также для оценки отношений, разработанных в команде [8].

Внедрить систему управления персоналом невозможно без поддержки руководителя компании и линейных менеджеров. Поэтому на этапе диагностики важно познакомиться со

всеми, а затем обсудить и согласовать систему управления персоналом. [9]

Таким образом, структура целей управления персоналом небольшой организации направлена на обеспечение и удовлетворение основных потребностей человека посредством труда [10]

В связи с этим система мотивационных механизмов в работе малых организаций является базовым элементом политики управления, ведущей к трансформации кадровой работы как основы для развития организации. Управление мотивационной политикой небольшими организациями ведет к повышению эффективности работы и созданию условий для получения дополнительного управленческого эффекта.

Список литературы:

1. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2017. № 4. С. 28-31.
2. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуал. проблемы гуманитар. и естественных наук. - 2015. - № 4/1. - С. 167-172
3. Белозерова Т.В. К вопросу о теории мотиваций трудовой деятельности // Череповецкие науч. чтения - 2015 : материалы Всерос. науч.-практ. конф. - 2016. - С. 29-31
4. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2017. № 7. С. 44-47.
5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. 2017. № 4. С. 23-34
6. Дахнер А.Л. Основные направления совершенствования форм и методов мотивации работников на предприятии // Молодежь и наука. - 2017. - № 4/1. - С. 109
7. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 392 с.
8. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:ИНФРА-М, 2019. - 464с.