

*Ахметова Ирина Анатольевна*

доцент

*Каташвили Стелла Джумберовна*

студентка

Институт управления, экономики и финансов

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)

федеральный университет»

г. Казань, Республика Татарстан

DOI 10.21661/r-115443

## **СОВРЕМЕННЫЙ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА**

*Аннотация: в статье рассматривается актуальность осмыслиения понятийного аппарата, связанного мотивацией трудовой деятельности в организации, а также оптимизации мотивационного процесса с позиции экономичности. Сформулированы и структурированы современные формы и методы мотивации и стимулирования труда. Выявлена тенденция ослабления стимулирующей роли заработной платы на отечественных предприятиях и определены причины данного явления. В качестве инновационного метода мотивации и стимулирования труда предлагается использовать коучинг.*

*Ключевые слова:* управление персоналом, мотив, мотивация, методы мотивации, производительность труда, коучинг.

Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс. Поэтому обеспечение его максимального генерирования и эффективного использования – это стратегически важный аспект в деятельности любого предприятия. Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации [3, с. 239].

Сейчас можно говорить о нескольких важных направлениях в системе мотивации. Одно из направлений связано с тем, что система мотивации должна быть экономичной и даже экономной, поскольку в условиях кризиса действует постулат «зачем платить больше, когда можно платить меньше», который может быть разным, подчас неизмеримым, косвенным или латентным. При этом чаще всего речь идет именно о сиюминутном результате, позиции, которая не обещает длящегося эффекта. Вопросы лидерства и мотивации персонала, как показывают исследования, оказывают значительное влияние на развитие и эффективность всей компании.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения. Так, известные во всем мире классики М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию – как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. В их понимании мотивация представляет собой осознанный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [14, с. 358].

В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. Многие ученые по-разному рассматривают понятие мотивации. Мотивация рассматривается как: [4; 14; 15]:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побуждение к активной деятельности;
- использование мотивов поведения;
- побудительная причина, повод;
- процесс стимулирования действия любых стимулов.

Мотивы трудовой деятельности – это по сути причины, определяющие поведение человека в процессе труда. Мотивация сотрудника может быть как внутренней, зависящей от содержания его потребностей или ролей, так и внешней, которая подразделяется на административную, экономическую и социальную.

Получается, что внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к объекту управления обстоятельствами. Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности. Можно выделить следующие индикаторы, по которым можно оценить уровень самомотивации у сотрудника: – формирование ощущение радости от работы; – развитие заинтересованности в труде; идентификация работника с предприятием; сотрудничество; побуждение к возникновению новых идей и представлений [15, с. 104].

Выделяют различные формы стимулирования, классифицируя их в две большие группы [14, с. 372]:

1. Материальное стимулирование: материально-денежное (заработка плата, премия), материально-неденежное (предоставление дополнительных социальных льгот).

2. Моральное стимулирование: морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, творческий рост в профессии и т. п.), морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного климата на работе и т. п.).

Таким образом, можно сделать вывод, что стимулирование является инструментом, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже применяется стимулирование и тем больше уделяется внимание развитию потенциала работников как одному из важнейших методов мотивирования персонала. Существование большого количества теорий мотивации, а также их концептуальная несогласованность затрудняют ясное понимание мотивационного процесса.

Поэтому, с общепринятыми традиционными методами мотивации, существуют так же нетрадиционные методы мотивации, которые делятся на три группы [6, с. 260]:

1. Методы неденежной мотивации: патернализм – действия руководства, направленные на заботу о работнике; патриотизм – методы, формирующие общность целей предприятия и сотрудников; организационные стимулы; участие в

управлении и совладении; раскрытие потенциала работников; психологическое влияние.

2. Методы, сформированные актуальными течениями в обществе: формирование социального пакета по принципу «кафетерия»; управление в стиле коучинга; поощрительные командировки; мотивирующие совещания; создание конкуренции; визуализация результатов; формирование значимости.

3. Методы, в основе которых лежат ранее не используемые классификации персонала: система мотивации формируется исходя из индивидуальных особенностей личности работников.

Обобщая отечественный опыт построения мотивационных систем, изложенный в литературных источниках [1–3; 7–10; 13], можно сделать вывод, что из универсального компонента мотивация, может стать инструментом развития организации, который будет задействовать и пробуждать новые мотивационные силы, выявлять потенциальных лидеров и закреплять полученные ими результаты, а также направлять стремление к сверх результатам, без которых невозможно формирование лидеров и развитие организации. Но необходимо также отметить, что выдающиеся результаты должны развиваться из результатов обычной деятельности, благодаря побудительным мотивам и использованию природных талантов сотрудников.

В настоящее время в стране происходит изменение трудовой мотивации. На первый план в сознании и поведении молодого поколения выходят предпримчивость, стремление к материальному достатку и развитию личности. И материальные стимулы становятся основой удовлетворения потребностей высшего порядка, таких, как потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте [4, с. 362].

Выявлена тенденция ослабления стимулирующей роли заработной платы на отечественных предприятиях и определены причины этого: возрастание значимости таких факторов как семья, досуг, свободное время, система жизненных ценностей современных работников, а также низкая зарплатоемкость, обуслов-

ленная высокими удельными материальными затратами и низкой конкурентоспособностью; несовершенство нормативной базы для оценки затрат труда; несвоевременность выплат зарплат, а также найм работников без официального оформления и сокрытие реальных доходов.

Выход из сложившегося положения видится, в первую очередь, в соблюдении законодательства, реализации принципов социального партнерства, соблюдения баланса интересов в отношениях между администрацией организации и наемным персоналом и применение инновационных методов мотивации. Дополнить существующую систему мотивации и подготовки будущих менеджеров может коучинг [11; 12; 16].

Коучинг, в отличие от психотерапии (концентрация на прошлом), обучении, тренинге (концентрация исключительно на передаче знаний и навыков, передача спектра вариантов решений), консалтинга (концентрация на передаче информации о проблемах и сути этих проблем) концентрируется на будущем. Именно коучинг позволяет создать внутреннюю мотивацию к конкретным действиям через четкое видение целей и задач: «Да, ситуация сейчас именно такая. Ты личность / компания не такая, как все другие. Что именно ты от этой ситуации хочешь, с учетом твоих особенностей? Что было бы наилучшим решением в этой ситуации именно для тебя?».

Кроме того, на наш взгляд коучинг может служить связующим элементом между системой мотивации и системой формирования управленческих кадров, где будет обеспечить менеджерам развитие менее выраженных навыков, чтобы успешно преодолевать кризисы на жизненном цикле организации и воспитывать будущих лидеров внутри компании.

### ***Список литературы***

1. Ахметова И.А. Региональные особенности инновационных подходов к профессиональному развитию ИТ-персонала / И.А. Ахметова, Л.Л. Надреева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5. – С. 362.

2. Ахметова И.А. Корпоративные программы пенсионного страхования – инструмент долгосрочного воздействия на динамику трудовой мотивации персонала организации // Вестник экономики, права и социологии. – 2012. – №4. – С. 17–19.
3. Ахметова И.А. перспективные направления организации оплаты труда промышленных предприятий // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2006. – №2. – С. 22–25.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010. – 448 с.
5. Богоявленская Е.Е. Обоснование возможности применения инструментов бережливого производства для повышения эффективности использования трудовых ресурсов // Молодой ученый. – 2015. – №18. – С. 248–250.
6. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2013. – 524 с.
7. Надреева Л.Л. Анализ состояния нормирования труда на предприятиях Республики Татарстан / Л.Л. Надреева, И.А. Ахметова, Д.К. Шигапова // Экономический вестник Республики Татарстан. – 2013. – №4. – С. 53–59.
8. Надреева Л.Л. Мотивация труда как функция управления образованием / Л.Л. Надреева, И.А. Ахметова, А.А. Афанасьев // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – №3. – С. 358.
9. Надреева Л.Л. Производительность труда и мотивация персонала / Л.Л. Надреева, В.В. Мельничнов // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. – 2015. – Т. 71. – №4. – С. 57–62.
10. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: Монография. Книга 27 / И.А. Ахметова, А.Г. Баширова, М.М. Брутян [и др.] / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2015. – 216 с.
11. Рогачев СА. Коучинг: возможности применения в бизнесе. – Ростов н/Д: Феникс, 2003.

12. Тарусин Р.В. Выдвижение и подбор кандидатов на должности управляемых высшего звена // Корпоративные университеты. – 2006. – №3.
13. Тарусин Р.В. Выдвижение и подбор кандидатов на должности управляемых высшего звена // Корпоративные университеты. – 2006. – №3. – С. 122–128.
14. Сыченкова Е.В. KPI как инструмент мотивации и стратегического управления / Е.В. Сыченкова, Л.Л. Надреева // Вестник магистратуры. – 2015. – №1–2 (40). – С. 44–46.
15. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб., 2009. – 240 с.
16. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.
17. Яценко В.Н. Трудовая карьера: формирование и управление: Автореферат дис. .... канд. социол. наук. – Уфа: Уфимс. гос. авиац. техн. ун-т, 2003.