

Т.А. Солостина

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АНАЛИЗА ВЫПУСКНЫХ
КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Рассмотрена проблема мотивации в современной организации. Обобщены результаты исследований студентов-выпускников. На основе проведенного анализа выявлены недостатки системы мотивации и стимулирования в организациях, осуществляющих деятельность в сфере производства и продаж. Выявленные недостатки сгруппированы в четыре группы, в соответствии с которыми предлагаются меры, направленные на совершенствование действующих систем мотивации рассматриваемых организаций.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, система мотивации и стимулирования, инструменты мотивации – материальное и нематериальное стимулирование, недостатки системы мотивации, предложения к совершенствованию системы мотивации.

Т.А. Solostina

IMPROVING THE MOTIVATION SYSTEM OF A MODERN
ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF THE ANALYSIS OF FINAL
QUALIFYING WORKS

The article is devoted to the current problem of motivation in a modern organization and summarizes the results of research of graduate students. On the basis of the conducted analysis, the shortcomings of the system of motivation and incentives in organizations operating in the field of production and sales are revealed. The identified shortcomings are grouped into four groups, according to which measures are proposed to improve the existing motivation systems of the organizations under consideration.

Keywords: motivation, incentive, motivation and incentive system, motivation tools – material and non-material incentives, shortcomings of the motivation system, suggestions for improving the motivation system.

Вводные замечания

Актуальность исследования обусловлена особой значимостью системы мотивации для организации. В условиях современных рыночных отношений престиж, конкурентоспособность, успех компании зависят от заинтересованности в этом ее сотрудников. На современном этапе развития экономики и управления именно персонал предприятия играет очень важную роль, поскольку сотрудники обеспечивают слаженную ра-

боту организации, а значит от них зависит качество производимой продукции. Когда успех любой организации на рынке определяется результатами реализации ее продукции и услуг, особенно важной становится система мотивации труда персонала.

Цель исследования заключается в обобщении вопросов мотивации деятельности персонала, выявлении недостатков в системах мотивации и рассмотрении направлений их устранения и совершенствования в современных организациях.

Солостина Татьяна Анатольевна

кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента Российского нового университета. Сфера научных интересов: основы управления, менеджмент в организации, вопросы государственного и муниципального управления, менеджмент качества образования в вузе, условия развития личности студента как субъекта познания и деятельности в вузе. Автор более 40 опубликованных научных работ.
E-mail: tsolostina@yandex.ru

Методы исследования: изучение и анализ выпускных бакалаврских работ, обобщение полученной информации.

Для анализа выбраны несколько готовых к защите выпускных квалификационных работ, содержащих результаты законченного исследования. Основные вопросы, вызывающие интерес, связаны с проблемами, выявленными на примерах конкретных организаций, и предлагаемыми путями их решения.

Результаты исследования и их обсуждение

Вопрос мотивации сотрудников организации является одной из важных функций управления, при осуществлении которой руководитель может рационально управлять сотрудниками и успешно работать в соответствии с намеченным планом по улучшению производственного процесса.

С каждым годом все больше руководителей, анализируя работу своих предприятий, понимают, что система управления не функционирует в необходимом ритме, если не уделяется должного внимания мотивации персонала. Каждый руководитель знает о важности мотивации для работы своей организации, ведь именно от того, насколько сотрудник заинтересован в благополучии своей организации, зависит и развитость предприятия.

Теоретической основой проведенных исследований послужили классические и современные научные работы российских

и зарубежных ученых, изучающих вопросы мотивации: Ж.Б. Абеновой, Т.Ю. Базарова, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, А.В. Варенова, Е.Н. Ветлужских, О.С. Виханского, А.А. Гоновой, А.П. Егоршина, Е.П. Ильина, С.Д. Исаева, А.В. Карпова, А.Я. Кибанова, И.К. Макаровой, Е. Мансуровой, А.И. Наумова, Т.О. Соломанидиной, В.Г. Соломанидина, В.А. Шахова, С.А. Шапиро, М. Армстронга, Т.В. Бендаса, Д.Г. Бойетта, П. Друкера, А. Маслоу, М.Х. Мескона, Дж.В. Ньюстрона, Т. Стивенса.

Существует множество трактовок мотивации. Одни авторы считают, что мотивация – это побуждение к деятельности для достижения целей, а также наличие интереса к профессиональной деятельности; другие представляют мотивацию как процесс взаимодействия целей работодателя и целей работника, взаимовыгодное объединение которых повышает эффективность работы.

Во всех отобранных для анализа работах используется наиболее распространенное определение, согласно которому мотивация – это процесс, направленный на побуждение работников к выполнению своих обязанностей с максимальной отдачей [1, с. 112; 4; 3, с. 78; 6, с. 134]. Существующие теории мотивации описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к работе. При изучении мотивации в управлении персоналом полезно

опираться на теоретическую базу мотивации и опыт современных успешных практик мотивации персонала как в крупных, так и в небольших компаниях. Кроме того, необходимо учитывать специфику деятельности конкретной организации.

Мотивация труда персонала рассматривается как один из методов увеличения производительности труда. Это ключевое направление кадровой политики каждого предприятия. Действие определенных мотивов обеспечивают стимулы. Благодаря стимулам потребности и интересы переходят в разряд мотивов, становясь личностной смысловой причиной поступков. Поскольку стимулирование опирается на фактическую структуру ценностных устремлений работника и их более полную реализацию, именно оно является главным двигателем современного производства.

Основная цель стимулирования труда – мотивировать работника на трудовую деятельность для достижения целей организации, в то время как работник достигает своих собственных целей. Как правило, в каждой организации существует своя система мотивации, которая представляет собой совокупность приемов и инструментов, направленных на формирование у сотрудников устойчивого желания к эффективной трудовой деятельности. Система мотивации и стимулирования, базирующаяся на комплексной оценке персонала, позволяет решить ряд задач, первоочередных для организации.

На этой основе у хозяйствующих субъектов формируется объективная потребность в выработке действенных инструментов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования, а также в совершенствовании существующих и разработке новых методик оценки персонала, при этом существующие инструменты мотивации и стимулирования не в полной

мере удовлетворяют потребности современных организаций.

Основные инструменты мотивации – это *стимулы* (внешнее воздействие на сотрудника) и *мотивы* (внутренние установки сотрудника). Отношение к труду может определяться условиями труда, системой ценностей человека, применяемыми и созданными на предприятии стимулами.

Инструменты мотивации можно подразделить на две большие группы:

1) *материальные* – предполагают затраты денежных средств и непосредственно связаны с денежными выплатами (зарботная плата, премии, бонусы, надбавки и др.);

2) *нематериальные* – не ориентированы на использование денежных средств или вознаграждений, используются с учетом психологических особенностей коллектива в целом и каждого работника в отдельности (похвала, грамота, награда).

Исследование проводилось на базе организаций мелкого или среднего бизнеса, основным видом деятельности которых являются производство и реализация продукции (кованные изделия, строительные работы и материалы), оказание услуг (кофейня, сделки с недвижимостью). Выбранные организации можно охарактеризовать как вполне успешные, их положение на рынке оценивается как стабильное.

Выявленные в ходе проведенных исследований проблемы можно объединить в четыре группы.

1. *Недостатки, связанные с организацией труда и созданием благоприятных условий рабочего пространства.* В эту немногочисленную группу в основном вошло недовольство со стороны сотрудников по поводу частных вопросов (неудобный график, отсутствие дополнительных отпусков). В основном во всех организациях соблюдается трудовое законодательство, подобные

вопросы решаются достаточно быстро и не требуют значительных усилий.

2. *Недостатки в системе управления.* Это самая многочисленная группа. Основные недостатки связаны с взаимоотношениями «руководитель – подчиненный» (напряженные взаимоотношения, взаимное непонимание с обеих сторон – чаще всего из-за недостаточной квалификации руководителей или подчас нежелания вникать в потребности коллектива).

Самым значимым недостатком с точки зрения проводимых исследований является слабо развитая система мотивации. Она имеется в каждой организации, но не всегда работает в должной мере.

Наибольшую неудовлетворенность у работников вызывает заработная плата, а именно фиксированная премия, которая не отражает реального вклада работника в общее дело. Основная причина этого – отсутствие инструмента четкой справедливой оценки вклада каждого сотрудника.

3. *Кадровые вопросы.* Здесь можно выделить отсутствие должного внимания со стороны кадровой службы к построению карьеры сотрудников (планирование персонала, адаптация, обучение и повышение квалификации специалистов организации).

4. *Недостаток формирования организационной культуры.* Чаще всего сопровождается напряженным, неблагоприятным социально-психологическим климатом в коллективе и выражается в проявлении конфликтности.

Результаты проведенного анализа подтверждают, что во всех организациях имеется своя система мотивации и стимулирования, однако выявленные недостатки указывают на проблемы в этой сфере, связанные с управлением. Инструменты мотивации практически во всех организациях используются недостаточно эффективно –

слабо развит инструмент материального стимулирования, зачастую не используется инструмент нематериального стимулирования. Поэтому система мотивации во всех без исключения организациях требует пристального внимания к улучшению указанной сферы деятельности.

В соответствии с выявленными недостатками можно предложить следующие меры, направленные на совершенствование системы мотивации.

1. *Формирование эффективной системы мотивации* персонала, которая подразумевает: связь системы мотивации со стратегией компании; соблюдение принципа единства полномочий и ответственности; связь системы мотивации с системой бюджетирования (бюджетного управления); сбалансированность системы мотивации и сочетание материальной и нематериальной мотивации.

2. *Использование ключевых показателей эффективности,* которые зависят от принятого в компании механизма оценки труда персонала. В частности, чтобы решить проблему с фиксированной премией, предлагается использовать инструмент материального стимулирования для формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРП [2]. КРП – это сложная система, которая имеет множество подводных камней, тем не менее она является эффективным инструментом для совершенствования системы мотивации и повышения эффективности бизнеса.

3. *Создание благоприятных условий труда,* среди которых можно выделить: гибкий график рабочего и свободного времени; создание комнаты отдыха и релаксации для работников; введение оптимальной системы распределения заказов; введение проектной системы планирования личных продаж для отдела продаж; введение категорий (I, II и категории ведущего менеджера) ме-

неджеера по продажам с дифференцированной заработной платой, что окажет стимулирующее воздействие на эффективность работы сотрудников компании.

4. Использование *технологий кадрового аутсорсинга* в деятельности организации при отсутствии отдела кадров и выполнении обязанностей кадрового менеджера специалистом без соответствующего образования. Это значительно улучшит качество кадровой работы в организации.

Можно также выделить предложения, связанные с *повышением квалификации персонала* и продвижением сотрудников по *карьерной линии*:

1) внесение изменений в процедуру найма персонала посредством расширения этапа отбора и собеседования, создание процесса с двусторонней связью между потенциальным кандидатом и агентством;

2) оптимизация программы адаптации новых сотрудников – использование при наборе кандидатов индивидуальной карты мотиваторов; разработка для важных должностей специализированных адаптационных программ, а также программы по оценке эффективности процесса адаптации;

3) *разработка системы планирования индивидуальной карьеры*, в которой четко прописаны и обозначены этапы карьерного роста;

4) направление сотрудников на курсы повышения квалификации, конференции по обмену опытом, проводимые в других организациях.

Для формирования *организационной культуры* и создания климата взаимного доверия, уважения и поддержки предлагается проводить корпоративные мероприятия чаще, чем два раза в год – это может быть совместный отдых сотрудников за счет компании полностью или частично,

общие праздники, например День компании или День отдела продаж. Сплочению коллектива способствует использование социально-психологических методов [5, с. 139] – методы командообразования, или тимбилдинга, тренинги, направленные на формирование командной работы в группе и сыгранность ее участников, тренинги личностного роста.

Выводы

Анализ существующей системы мотивации в современных организациях, проведенный на примерах выпускных студенческих работ, позволяет сделать вывод о том, что созданные и функционирующие системы мотивации организаций на сегодняшний день требуют особого внимания к проблеме управления в области кадровой политики. Следует отметить, что главной целью любого современного предприятия является получение прибыли, а эффективность его работы зависит как от личного вклада каждого работника, так и от работы всего коллектива. Таким образом, для достижения указанной цели руководство компании должно работать над повышением эффективности существующей системы мотивации персонала, так как именно от этого во многом зависит качество результатов работы сотрудников.

Эффективная система мотивации персонала должна объединять в себе широкий спектр инструментов материального и нематериального стимулирования. Инструменты мотивации и стимулирования персонала делают возможным достижение положительного эффекта не только для работника, но и для работодателя. Следует отметить, что нематериальная мотивация не может существовать без материальной, их необходимо применять в ком-

плексе. Поэтому организация прежде всего должна обеспечить работника приемлемой заработной платой для удовлетворения его основных потребностей. При разработке системы мотивации необходимо учитывать мнение персонала, чтобы соблюсти интересы обеих сторон, применять при формировании системы стимулирования персонала также индивидуальную методи-

ку, разработанную в рамках конкретного предприятия.

В заключение отметим огромную роль мотивации персонала предприятия для повышения его конкурентоспособности, поддержания предприятия на высоком уровне и качественного производства товаров и оказания услуг в мире современных технологий и развития бизнеса.

Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. 656 с.
2. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. М.: Экзамен, 2018. 410 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 448 с.
4. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / пер. с англ. Т. Гутмана, Н. Мухиной; ред. Е. Ильин. СПб.: Питер, 2019. 400 с.
5. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды // Территория науки. 2014. № 5. С. 138–141.
6. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 323 с.

References

1. Vikhanskij O.S., Naumov A.I. (2019) *Menedzhment* [Management]. Moscow, Magistr, Scientific research institute INFRA-M, 2019. 656 p. (in Russian).
2. Zhuravlev P.V., Kartashov S.A., Odegov Yu.G. (2018) *Tekhnologiya upravleniya personalom. Nastol'naya kniga menedzherov* [Technology on Personnel Management. Managers' Desk Book]. Moscow, Ekzamen Publishing. 410 p. (in Russian).
3. Kibanov A.Ya. (2017) *Osnovy upravleniya personalom* [Basics of Personnel Management]. Moscow, Scientific research institute INFRA-M. 448 p. (in Russian).
4. Maslow A. (1970) *Motivation and Personality*. N. Y., Harper. 370 p.
5. Mychka S.Yu., Shatalov M.A. (2014) *Sovremennyye metody upravleniya personalom v usloviyakh nestabil'nosti vneshnej sredy* [Modern Methods of Personnel Management in Conditions of External Environment Instability]. *Territoriya nauki*, no. 5, pp. 138–141. (in Russian).
6. Solomanidina T.O., Solomanidin V.G. (2019) *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoj deyatelnosti* [Motivation and Stimulation of the Labor Activity]. Moscow, Yurajt Publishing. 323 p.