

УДК 331.101.3

*Илларионова С.А.*

*студент магистратуры*

*1 курс, факультет экономики и процессов управления*

*Сочинский государственный университет*

*Россия, г. Сочи*

*Гордеева Е.В., кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры экономики и менеджмента*

*Сочинский государственный университет*

*Россия, г. Сочи*

### **МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

*Аннотация:*

*Статья посвящена исследованию мотивации как функции менеджмента. Рассматриваются основные сложности, возникающие при построении в организации системы мотивации и стимулирования труда. А также полноценная реализация мотивации как одной из основных функций менеджмента. В том числе изучение вопросов, связанных с теорией и практикой мотивации в рамках управления организацией.*

*Ключевые слова: мотивация, стимулирование, труд, менеджмент, персонал.*

*Illarionova S.A.*

*graduate student*

*1 course, Faculty of Economics and Management Processes*

*Sochi State University*

*Russia, Sochi*

*Gordeeva E.V., Candidate of Economic Sciences,*

*Associate Professor of the Department of Economics and Management*

*Sochi State University*

*Russia, Sochi*

## MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF LABOR ACTIVITY

*Annotation:*

*The article is devoted to the study of motivation as a function of management. The main difficulties that arise when building a system of motivation and stimulation of labor are organized in the organization. And also, a full implementation of motivation as one of the main functions of management. Including studying issues related to the theory and practice of motivation in the management of the organization.*

*Keywords: motivation, stimulation, labor, management, personnel.*

Изучение вопросов, связанных с теорией и практикой мотивации в рамках управления организацией необходимо для преодоления существующих в российской экономике проблем, связанных с низкой производительностью труда, прогнозируемым уменьшением численности лиц трудоспособного населения, ожидаемым повышением пенсионного возраста, отсутствием в обществе устойчивых идеологических установок. Полноценная реализация мотивации как одной из основных функций менеджмента предполагает построение системы мотивации и стимулирования труда, что возможно даже в рамках предприятий малого бизнеса.

При рассмотрении мотивации как явления необходимо осмыслить данное понятие во взаимосвязи со стимулированием труда. Исследователи Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова разделяют понятия мотивации и стимулирования труда, определяя мотивацию через совокупность стойких мотивов личности, а стимулирование труда – через совокупность действий, направленных на удовлетворение различных потребностей. Иными словами, мотивация есть внутренний процесс, а стимулирование – внешний [5, с. 124]. Одним из недостатков сложившейся управленческой практики является отождествление мотивации со стимулированием труда, что выражается в

подмене мотивационной системы разрозненными средствами стимулирования. Более того, как в науке, так и в практике встречаются случаи чрезмерной абстракции категории стимулов. Так, Н.Н. Буланкина, Л.А. Мещерякова полагают, что все стимулы подразделяются на материальные, духовные и социальные [3, с. 44]. На наш взгляд, при управлении организацией категория духовности присутствовать не должна, поскольку она является весьма широкой и предполагает следование надличностным ценностям (более простое объяснение непригодности категории духовности заключается в том, что она не является базовой в понятийном аппарате экономических наук). Чаще всего то, что отдельные авторы понимают под духовностью, является попыткой обоснования необходимости личностного развития сотрудников. В некоторых случаях речь заводят о целом комплексе личностных проблем работников, которые должны разрешаться посредством трудовой деятельности. К примеру, И.В. Артюхова, Л.О. Гаврилова, говоря о стимулировании труда, отмечают, что стратегические цели организации нужно совмещать с интересами работников [1, с. 77]. Подобные воззрения отрицательно сказываются на исследовании процесса мотивации, поскольку это приводит к постановке невыполнимых задач, нереализуемых на практике. Здесь нужно исходить из того, что организации необходимо извлекать прибыль посредством удовлетворения потребностей потребителей. Работник же нуждается в материальном вознаграждении и профессиональном развитии. Профессиональная компетентность работника включает в себя как определенные знания, умения и навыки, так и личные качества требуются для их реализации. То есть, личностная сфера применительно к трудовой деятельности развивается, но лишь в сугубо профессиональном аспекте. Что же касается мотивационной сферы, то здесь управленческое воздействие должно быть сосредоточено на достижении оптимального трудового результата путем задействования мотивационных особенностей работников.

Следует учитывать, что тематика мотивации в трудовом процессе носит междисциплинарный характер. Задействовать нужно знания как из экономических, так и из психологических наук. Приведем характерный пример: как показали результаты исследования, проведенного психологом Ж.М. Елисейевой (изучались особенности мотивации работников ювелирного магазина), у 40% сотрудников ювелирных магазинов имеется инструментальный тип мотивации, у других 40% сотрудников – профессиональный тип мотивации, также у 5% сотрудников был диагностирован патриотический тип мотивации, у остальных 5% – хозяйственный тип мотивации [4, с. 35]. Следовательно, построение системы мотивации и стимулирования труда должно сопровождаться начальным психологическим исследованием, на базе которого будет создана указанная система в ее сугубо индивидуализированном варианте. Также стоит отметить, что система мотивации и стимулирования труда включает в себя задачи, о которых не всегда принято говорить. Объясняется это тем, что цели деятельности организации и ее сотрудников различны. В связи с этим Т.Н. Лобанова отмечает, что при стимулировании труда нужно стремиться к уходу «слабых» сотрудников и фиксации «сильных» посредством сочетания позитивных и негативных методов стимулирования, однако одним из основных стратегических просчетов российских организаций является то, что наиболее перспективные сотрудники по мере возрастания профессионализма, как правило, меняют место работы, тогда как работники, мало ориентированные на решение организационных задач, стремятся сохранить за собой должность [6, с. 196]. В отношении конкретных методов стимулирования единая классификация отсутствует. Чаще всего, как показал анализ литературы, стимулы подразделяют на материальные и нематериальные. Материальные включают в себя различные виды вознаграждения за труд, нематериальные же связаны напрямую с моральным стимулированием (по этой причине раздачу сувенирной продукции принято

относить к нематериальным стимулам, поскольку разделение производится по критерию типа воздействия, а не по наличию либо отсутствию физической формы объекта стимулирования). Перечень возможных нематериальных средств стимулирования гораздо шире перечня материальных средств. И.А. Поскряков в числе нематериальных называет, в частности, выделение дополнительных рабочих дней, которыми сотрудник может пользоваться по своему усмотрению, повышение работника в должности [7, с. 77]. Именно посредством применения различных нематериальных стимулов возможно задействование мотивационного ресурса психики работников в случае наличия объективных сложностей с выплатой вознаграждения за труд. Желательно, чтобы установление наиболее значимых «льгот» было закреплено в локальных актах организации, трудовом договоре (или в соглашении к трудовому договору).

Между частными и бюджетными организациями в аспекте мотивации трудовой деятельности есть существенные различия, основное из которых состоит в нормативно-правовом регулировании организационных отношений, связанных со стимулированием труда. Если в частных организациях мотивация сотрудников осуществляется по усмотрению руководства, то в государственном и муниципальном секторе имеются специфичные средства стимулирования труда, которые здесь условно можно подразделить на две категории – фиксированные средства (в частности, пенсия за выслугу лет для государственных служащих) и дифференцированные (к примеру, эффективный контракт). Определенной новацией является развивающийся институт эффективного контракта, наиболее характерных для сфер здравоохранения и образования. Отметим, что в законодательной плоскости так называемый эффективный контракт не является отдельной правовой конструкцией, поэтому высока роль локального регулирования. Е.В. Балацкий на основе изучения различных действующих эффективных контрактов приходит к выводу об отсутствии

единообразия в этой сфере, предлагая широкий круг рекомендаций, носящий унифицирующий характер [2, с. 51-55]. На наш взгляд, в применении концепции эффективного контракта в коммерческом секторе нет необходимости, так как эффективный контракт призван устранять отсутствие гибкости в системе мотивации государственных и муниципальных организаций. При действующем законодательстве у предпринимателей имеется достаточно большое число возможностей по стимулированию трудовой деятельности, которые не могут сводиться к одной, пускай даже самой дифференцированной схеме.

Таким образом, построение системы мотивации и стимулирования труда возможно и необходимо в рамках каждой, даже самой небольшой организации. При этом желательно, чтобы был реализован полный порядок принятия управленческих решений, состоящий в определении проблемы, сбора и анализа информации (включая проведение психологического исследования), определении возможных вариантов, принятии итогового решения. Требуется различие мотивов и стимулов, а также проведение регулярного мониторинга ситуации, поддержание мотивационной системы посредством совершенствования корпоративной культуры в целях достижения полноценного организационного развития.

#### **Использованные источники:**

1. Артюхова И.В., Гаврилова Л.О. Методы организационного стимулирования труда персонала // Инновационная наука. 2015. №7. С. 76-78.
2. Балацкий Е.В. Институт эффективного контракта в науке: проблемы и решения // Наука. Инновации. Образование. 2017. №4 (26). С. 35-60.
3. Буланкина Н.Н., Мещерякова Л.А. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека // Terra Economicus. 2013. Том 11. №4. С. 43-46.

4. Вертакова Ю.В. Кадровая политика как инструмент управления интеллектуальным потенциалом организации / Вертакова Ю.В., Ланкина М.Ю. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета: Научно-образовательный и прикладной журнал. Серия Социально-экономические науки. - № 3. - 2015. - С. 47-51.
5. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы // В сборнике: Выдающиеся научные достижения Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 79-82.
6. Елисеева Ж.М. Проблема профессиональной мотивации сотрудников частных организаций // Пензенский психологический вестник. 2017. №2 (9). С. 32-41.
7. Ильин А.Е. Экономическая сущность и элементы системы материального стимулирования труда / А.Е. Ильин, О.В. Ильинова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. - № 9. - С. 2-5.
8. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. №1 (356). С. 124-126.
9. Котляров И.Д. Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками//Деньги и кредит. - 2016. - № 8. С. 59-63.
10. Лобанова Т.М. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. №1. С. 179-199.
11. Мاستицкая М.В. Основные тенденции стимулирования труда персонала в системе кадровой политики // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.1. - С. 78-80.
12. Митрофанова Е.А. Методический подход к оценке эффективности системы стимулирования персонала организации // В сборнике: Десятый

юбилейный Кадровый Форум Черноземья сборник статей международного российско-китайского заседания. - 2017. - С. 74-81.

13. Поскряков И.А. Развитие системы мотивации сотрудников компании // Транспортное дело России. 2017. №5. С. 76-79.

14. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.

15. Труфанова Т.А. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы - 2013. - №4 - С. 217-223.

16. Чилингарян Л.О., Касатов А.Д. Мотивация и стимулирования труда на предприятии // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. - 2017. - № 1. - С. 204-207.

17. Шульпина А.А. Новейшие методы стимулирования персонала // В сборнике: Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем, 2017. – С. 237 – 241.

18. Щегорцов В.А. Оплата труда: виды стимулирования труда // Экономика и учет труда. - 2014. - № 1. - С. 3-10.