

*Романов Александр Андреевич, магистрант, кафедра Организационного развития, Российский государственный гуманитарный университет г. Москва*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Аннотация:** В статье рассмотрена сущность мотивации персонала, изучена материальная и нематериальная мотивация. А также представлены способы совершенствования мотивации сотрудников.

**Ключевые слова:** мотив, мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

**Annotation:** The article examines the essence of personnel motivation, examines material and non-material motivation. It also presents ways to improve employee motivation.

**Key words:** motive, motivation, material motivation, non-material motivation.

С незапамятных времен человек стремится к лучшему для себя. Раньше такая мотивация людям не нужна, как в наши дни. Мотивы первобытных людей основывались на инстинктах самосохранения и выживания. Однако в современном мире, где большинство необходимого есть в изобилии и нет необходимости прилагать усилия для достижения определенных значений, коэффициент полезной активности человека снижается.

Мотивацию нельзя измерить или непосредственно наблюдать. Концепция описывает состояние бытия, которое заставляет людей вкладывать свои силы и время в достижение цели. Чем выше мотивация, тем больше вероятность того, что человек будет работать над достижением результата с постоянной или возрастающей силой. Таким образом, мотивация - это сила, которая запускает поведение и удерживает его в правильном направлении.

На протяжении многих лет для объяснения причин мотивации использовались две пояснительные концепции. Биологический детерминированный подход основан на предположении, что инстинкты и внешние воздействия контролируют людей. Противоположный тезис провозглашает человека совершенно свободным существом, способным контролировать свою мотивацию только своей способностью действовать. Обе основные идеи не могут полностью охватить все аспекты предмета. Поэтому в современной психологии обычно используются оба подхода, в зависимости от того, какой из них имеет смысл в данном контексте.

Не следует путать мотивацию с мотивом. Как термин в психологии - в отличие от мотивации - он обозначает не изменчивое состояние, а сравнительно стабильные характеристики человеческой личности. Предполагается, что мотивы обычно контролируют общие тенденции в подсознании, которые формируют определенный образ жизни. Мотивы бывают врожденными или приобретенными [1].

Мотивационные факторы могут быть внешними или внутренними.

Внутренняя мотивация исходит изнутри. Активному человеку не нужны внешние стимулы, чтобы работать на результат. Само действие побуждает человека продолжить эту деятельность. Таким образом, внутренняя мотивация заключается в выполнении самого действия. Какими бы ни были его собственные мотивы, человек, заинтересованный в этом конкретном занятии, может развлекаться или просто интересоваться, каким будет результат.

У сотрудников часто уже есть внутренняя мотивация к своей работе. Краеугольными моментами внутренней мотивации являются [2]:

- Ожидание успеха.
- Любопытство.
- Положительные эмоции по отношению к работе как стимул.

Человек подает заявление о приеме на работу или берет на себя задачу, потому что он воображает, что может выполнять деятельность регулярно и на хорошем уровне. Например, молодой выпускник ИТ-отдела выбирает

должность стажера ИТ-аудитора, потому что ему нравится работать аккуратно и находить ошибки. Поэтому они испытывают положительные эмоции от своей работы и интересуются проблемами, с которыми они сталкиваются. Позиция стажера - хорошее место для начала, так как ожидания успеха в изучении чего-то нового и подготовке к более высоким должностям могут быть выполнены.

Чувство эффективности имеет важное значение для внутренней мотивации. Если действие для кого-то имеет конечный результат, у него, вероятно, будет чувство достижения, того, что он повлиял на изменения (для себя, но, возможно, и для других). Чувство бессилия (что бы вы ни делали, ничего не меняется) или бессмысленности (что бы вы ни делали, ничего не имеет значения) препятствуют внутренней мотивации. В крайнем случае они могут привести к выгоранию.

Внешняя мотивация означает предоставление внешних стимулов для выполнения действия. Различают положительные стимулы, то есть награды, и отрицательные стимулы, то есть наказания. Действительно ли эти стимулы приводят к мотивированным действиям, зависит от того, реагирует ли человек на них. Кроме того, стимулы должны быть адаптированы к индивидууму. Человек, о котором идет речь, должен уметь распознавать стимулы как ценные [3].

Внешняя мотивация - это фактор, на который может повлиять начальство. Однако отрицательное воздействие следует использовать только в случае проступка. Было бы нецелесообразно угрожать сотрудникам сокращением отпусков в качестве меры предосторожности, если они не справятся с важным проектом в установленные сроки. Вместо этого лучшим стимулом будет соответствующая награда, например, совместная поездка или дополнительный день отпуска. В конце концов, необходимо поддерживать внутреннюю мотивацию, и это достигается за счет положительного отношения к работе. Угрожающее наказание порождает страхи и может привести к защитной реакции.

Подкрепление внешними стимулами может произойти только на короткое время. Любой, кто пытается мотивировать сотрудников бонусами, увидит, что их поведение изменится только на короткое время. Наказания могут предотвратить проступки посредством устрашения. Например, угрожающее предупреждение может побудить сотрудника быть пунктуальным и избегать опозданий. Однако наказание не решает проблему в корне. Почему сотрудник часто приходит слишком поздно? У человека, вероятно, отсутствует внутренняя мотивация. Это может быть повреждено внешними раздражителями. Это случается, когда не удовлетворяются некоторые базовые потребности [4].

Вместо того, чтобы угрожать наказанием, было бы разумнее понять, что происходит с коллективом. Если рабочая атмосфера плохая из-за того, что руководитель не дает сотрудникам никакой свободы или не проявляет никакого признания за проделанную ими работу, их мотивация падает. Здесь внешняя мотивация смешивается с внутренней мотивацией. Честное признание, то есть внешний стимул, дает человеку ощущение, что его действия ценны. Если действие само по себе является стимулом для человека, он может поддерживать свою внутреннюю мотивацию. Однако даже самый трудолюбивый сотрудник теряет мотивацию, когда чувствует, что его усилия бесполезны, а его рабочая сила ничего не приносит компании.

Внешняя мотивация - это средство воздействия, которое начальство и менеджмент могут активно использовать для усиления внутренней мотивации своих сотрудников. Специалисты по мотивации сотрудников теперь предполагают, что отсутствие внутренней мотивации в большинстве случаев является результатом ошибок в стиле руководства. Будь то отсутствие прозрачности, признания или творческой свободы: демотивация часто происходит из-за внешних факторов. Таким образом, директор или начальник может формировать рабочую атмосферу, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно и мотивированно [5].

По-прежнему обычной практикой является мотивация сотрудников поощрениями - бонусами, служебными автомобилями, скидками в спортзале или привилегиями в столовой. Подобные стимулы, безусловно, повысят благосостояние сотрудников. Однако фактическая организация работы является ключевым моментом, когда речь идет об усилении внутренней мотивации [6]. Работа с монотонной, простой работой - например, на конвейере - сильно снижает мотивацию и производительность труда сотрудников. Кроме того, увеличиваются прогулы и текучесть кадров. Эти результаты приводят к принятию мер под названием «Расширение рабочих мест», которые можно использовать.

Увеличение числа рабочих мест - это один из четырех подходов, которые предполагают, что, структурируя рабочую деятельность, руководитель может повысить производительность или мотивацию. Этот метод известен как рабочий дизайн. То, как работа распределяется между отдельными сотрудниками, а также то, сколько места для маневра и разнообразия позволяет деятельность, влияет на субъективную ценность, которую сотрудники придают этой работе. Это увеличивает вероятность того, что они выполнят задание ради себя (потому что они действительно хотят это сделать), и, следовательно, усиливает внутреннюю мотивацию.

Увеличение числа рабочих мест направлено на мотивацию сотрудников, предоставляя им разнообразие в их работе. Люди работают над сочетанием разных видов деятельности. Противоположность расширению рабочих мест - упрощение рабочих мест. В этом случае сотрудники специализируются на стандартной задаче, которую они выполняют неоднократно, включая, например, работу на конвейере. Машинно-исполняемые задачи повышают производительность. Люди, которые работают в такой монотонной среде, чаще страдают от профессиональных заболеваний и, как правило, менее мотивированы.

Ротация должностей часто используется при ученичестве и стажировке. Сотрудники регулярно меняют свою деятельность. Это дает им

целостное представление о компании. Этот метод также предназначен для предотвращения истощения, особенно во время физических нагрузок.

Расширение вакансий - подходящий метод для особо целеустремленных сотрудников. Они видят ценность своей работы, когда чувствуют, что стремятся к чему-то великому. Наделяя их большей ответственностью, они чувствуют, что их ценят и бросают вызов. Те, кто делает меньше, когда им не уделяют должного внимания, могут выполнять дополнительные задачи.

Мотивация сотрудников - это легко реализуемое и экономичное средство создания рабочей атмосферы. Признание и похвала вряд ли требуют бюджета. Однако создать оптимальную рабочую атмосферу не так-то просто, особенно когда самооценка и внешнее восприятие менеджеров расходятся. В первую очередь должен появиться хороший стиль руководства. Первый шаг - личное общение с сотрудниками. Если вы знаете, что ими движет и что нужно вашей компании, вы можете начать в правильном месте. Прозрачные решения и четкие корпоративные ценности, которые создают индивидуальность, укрепляют связь между мотивированными сотрудниками и компанией.

### **Библиографический список:**

1. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
2. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2018. Том 7, №4. С. 84-85.
3. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464с.
4. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когтин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.

5. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.

6. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77.