

УДК 338.24

Т. Н. Тухканен

ГОУ ВПО «Донской государственный технический университет»,
Ростов-на-Дону, e-mail: ttn152@gmail.com

Н. Н. Коренькина

ЧОУ ВО «Южный университет (ИУБиП)», Ростов-на-Дону,
e-mail: Natalya-korenyakina@yandex.ru

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: теории мотивации, трудовой мотив, процесс трудовой мотивации, факторы, инструменты, системы оценки персонала.

В работе предложена схема авторского понимания процесса трудовой мотивации, рассмотрены факторы, от которых зависит процесс трудовой мотивации. На основании чего был сделан вывод – под мотивацией трудовой деятельности или трудовой мотивацией следует понимать процесс выбора работником собственной формы участия в трудовом процессе под воздействием различных мотивационных факторов. Проанализированы различные теории мотивации труда, позволяющие понять механизм развития побудительных мотивов у сотрудников и предложен порядок построения системы трудовой мотивации в современной организации, а также рассмотрены инструменты, с помощью которых его можно реализовать. Однако перед разработкой системы на основе (или с использованием элементов) одной из существующих теорий мотивации следует изучить ценности сотрудников, ознакомиться с потребностями работников, используя для этого различные инструменты менеджмента. Даны общие направления развития системы трудовой мотивации персонала, способствующие развитию системы трудовой мотивации и усилению мотивированности сотрудников.

T. N. Tukhkanen

Don State Technical University, Rostov-on-Don, e-mail: ttn152@gmail.com

N. N. Korenyakina

southern University (IMBL), Rostov-on-Don, e-mail: Natalya-korenyakina@yandex.ru

DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF PERSONNEL LABOR MOTIVATION IN A MODERN ORGANIZATION

Keywords: theories of motivation, labor motive, the process of labor motivation, factors, tools, personnel evaluation systems.

The paper offers a scheme of the author's understanding of the process of labor motivation, considers the factors on which the process of labor motivation depends. Based on this, it was concluded that motivation for work or work motivation should be understood as the process of choosing an employee's own form of participation in the labor process under the influence of various motivational factors. Various theories of labor motivation are analyzed, which make it possible to understand the mechanism of motivation development among employees, and the procedure for building a system of labor motivation in a modern organization is proposed, as well as the tools with which it can be implemented. However, before developing a system based on (or using elements of) one of the existing theories of motivation, it is necessary to study the values of employees, get acquainted with the needs of employees, using various management tools for this. The general directions of development of the system of labor motivation of personnel are given, contributing to the development of the system of labor motivation and strengthening employee motivation.

Введение

Современная система управления организацией предусматривает работу по формированию такого типа работника, который будет отвечать всем потребностям и требованиям сложившейся бизнес-системы и будет заинтересован в работе и результатах своего труда.

В лучшем виде деятельность персонала должна быть сориентирована на оптимизацию результатов профессиональной деятельности в определённых производственных условиях, которые формируются с учетом масштаба бизнеса и специфики деятельности организации [1].

В условиях перехода к цифровой экономике нерешенность проблем, связанных с управлением персоналом в новых условиях, затрудняет построение полноценных рыночных отношений, порождает деформации социально-трудовой сферы общества. Хозяйствующие субъекты подвергается воздействию глобальных и структурных экономических изменений, испытывают много проблем, связанных с поиском, подбором персонала, мотивацией его к эффективной трудовой деятельности. В связи с этим тема исследования системы трудовой мотивации персонала является актуальной.

Целью исследования является развитие системы трудовой мотивации персонала для обеспечения роста производительности труда и повышения эффективности деятельности современной организации.

Материалы и методы исследования

В середине 30-х годов XX века научные сообщества стали развивать концепцию мотивации деятельности. Вопросами мотивации деятельности занимались такие ученые как: Б. Зейгарник, К. Левин, А. Леонтьев, Г. Мюррей и другие ученые.

Вопросы мотивации труда персонала в классической их постановке нашли отражение в трудах как зарубежных, так и отечественных ученых. Среди зарубежных авторов следует отметить работы А. Маслоу, К. Альферфера, Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера, Э. Лоуэра и др.

В составе отечественных ученых следует отметить труды В.И. Герчакова, Л.Н. Депутатовой, Н.Ю. Кафмана, А.Я. Кибанова, В.С. Кудряшова, Ю.Б. Ламихова, А.М. Смирнова, Т.О. Соломадиной, С.Ю. Трапицына, М.Ю. Хадус и другие.

Для получения выводов и обоснования предложений в работе использованы такие методы, как каузальные методы, методы обобщения, аналогий, методы оценки персонала, статистические и другие методы научного познания (структурно-морфологический анализ, анализ публикационной активности).

Результаты исследования и их обсуждение

На основе изучения различных научных мнений относительно трудового мотива предлагаем авторское трактование данного понятия. Трудовой мотив – это конкретный фактор, вызывающий состояние активиза-

ции достижений определенных результатов посредством трудовой деятельности, и воспринимаемый человеком как личностная необходимость.

На сегодняшний день существует огромное множество понятий мотивации. Так по мнению авторов [2], мотивация труда – это комплекс мотивов и потребностей, которые побуждают человека активизировать собственную деятельность в конкретном направлении. Многие ученые определяют мотивацию как процесс, механизм, действия для побуждения человека к труду и достижения поставленных целей. Несмотря на различия существующих определений термина «мотивация», можно отметить, что у всех в основе лежат некие мотивы, оказывающие влияние на человека: внешние (побуждение) и внутренние (самопобуждение).

Исследуем термин «трудовая мотивация». Данное понятие, на наш взгляд, является более ёмким, поскольку рассматривается как процесс, а не как отдельно взятый фактор.

Схематично процесс трудовой мотивации наглядно представлен на рисунке 1.

На систему трудовой мотивации оказывают влияние различные факторы, управление которыми обеспечит рост производительности труда и повышение эффективности деятельности современной организации. Подробное изучение факторов трудовой мотивации дало возможность сказать, что под *мотивацией трудовой деятельности или трудовой мотивацией* следует понимать процесс выбора работником собственной формы участия в трудовом процессе под воздействием различных мотивационных факторов.

Анализ факторов, оказывающих влияние на трудовую мотивацию, позволил объединить их в три большие группы, представленные на рисунке 2.

Анализ существующих мотивационных теорий позволит понять механизм развития побудительных мотивов у сотрудников.

Научно обоснована классификация теорий мотивации по двум базовым направлениям:

– содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. Макклеланда) строятся на использовании мотивов внутренних побуждений, которые и определяют специфику поведения человека в процессе его трудовой деятельности;

– процессуальные теории мотивации (В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера) пытаются объяснить, почему человек ведет себя тем или иным образом, и связать причины такого поведения и систему мотивации, чтобы стимулировать более эффективный труд работников в организации.

На основе проведенных научных исследований делаем вывод: каждая из перечисленных теорий заслуживают подробного изучения, перечисленные теории могут быть использованы для построения системы мотивации в организации, однако без адаптации

к конкретным условиям построить теорию по шаблону не представляется возможным.

Таким образом, любая из описанных теорий (или ее элементы) может быть основой построения системы мотивации персонала в современных организациях. Однако при формировании системы трудовой мотивации следует изучить потребности и интересы персонала.

Проведенный анализ некоторых теорий мотивации позволяет выработать порядок построения системы мотивации в современной организации, представленной на рисунке 3.

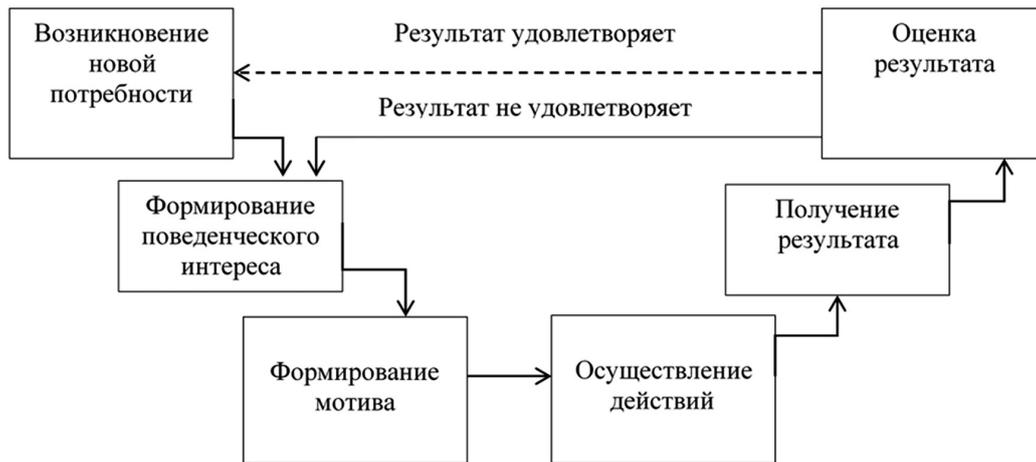


Рис. 1. Схема авторского понимания процесса трудовой мотивации



Рис. 2. Факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию

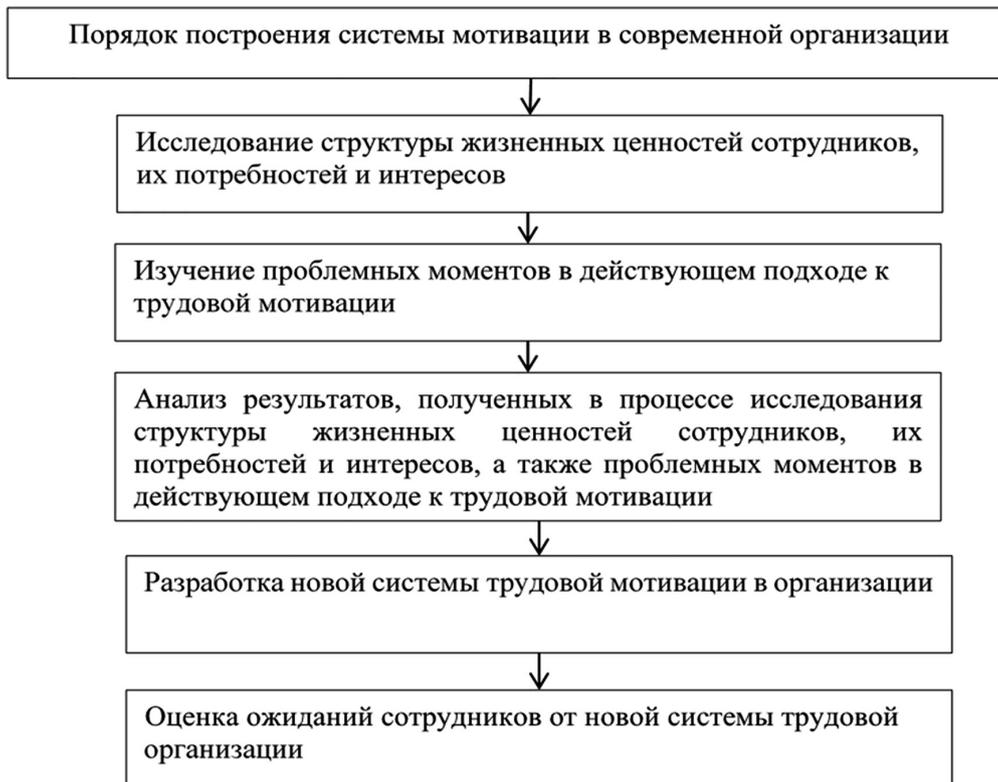


Рис. 3. Порядок построения системы мотивации в современной организации

Исследование структуры жизненных ценностей сотрудников, их потребностей и интересов, а также проблемных моментов в действующем подходе к трудовой мотивации в организации является очень важным. Поскольку, как утверждалось в исследуемых теориях, непонимание потребностей, интересов и ценностей сотрудников, может привести к неправильному выбору мотивов и к не оправданию ожиданий сотрудников, то система трудовой мотивации, которая будет внедрена в организации не принесет желаемых результатов и будет признана неэффективной.

В качестве инструментов, которые могут быть использованы в процессе исследования структуры жизненных ценностей сотрудников, их потребностей и интересов, можно рекомендовать тесты, опросы, интервью, фокус-группы и т. п. Например, можно использовать тест Владимира Герчикова [3], который дает возможность выбрать к какой группе отнести сотрудников предприятия – тех, кто нацелены на конкретные трудовые достижения, и тех, кого стимулирует страх наказания. Важно отметить, что в основе теста В. Герчикова лежит концепция Д. Макклелланда.

Для изучения проблемных моментов в действующем подходе к трудовой мотивации можно использовать методiku организационной диагностики, суть которой заключается в ранжировании проблем в исследуемой системе. Выбирают экспертов из числа сотрудников организации и им предлагают оценить действующие подходы в системе мотивации по установленной шкале балльности. На основе результатов, полученных в процессе исследования структуры жизненных ценностей сотрудников, их потребностей и интересов, а также проблемных моментов в действующем подходе к трудовой мотивации, разрабатывается новая система мотивации труда сотрудников организации.

При создании новой мотивационной системы трудовой деятельности следует полагаться на общепринятые принципы, которые подтверждены многолетними исследованиями и приводят к положительным трудовым результатам, а также к повышению эффективности деятельности организации в целом.

Следует отметить, большую роль в обеспечении эффективности системы трудовой мотивации играет руководитель организации. Современный руководитель дол-

жен строить процесс мотивирования персонала на основе принципа известного американского консультанта по менеджменту Э.В. Деминга [4]. Цикл: «планирование – действие – контроль – анализ» должен носить не единовременный характер, а применяться на постоянной основе.

На следующем этапе внедрения новой системы трудовой мотивации необходимо оценить, насколько новая система мотивации оправдывает ожидания сотрудников компании. Уместно для этих целей использовать такой инструмент как «фокус-группа», представляющий собой групповое интервью работников организации. Таким образом, будет получена обратная связь, позволяющая при необходимости внести корректировку в систему трудовой мотивации в организации.

В современных условиях деятельности организаций добиться повышения общей эффективности работы кадров можно за счет грамотного подхода к развитию трудовой мотивации персонала [5]. В этом случае сотрудники будут более заинтересованы в решении различных задач, что повышает устойчивость организации к внешним и внутренним факторам. Важность этой работы имеет несколько причин:

- компетентные и мотивированные сотрудники могут повысить производительность работы, что приведет к стабильности организации;

- организации, которые имеют заинтересованных сотрудников, могут улучшить свою репутацию и привлечь больше партнеров и т. п.

Одним из ключевых аспектов эффективного управления персоналом является развитие системы трудовой мотивации сотрудников, используя различные материальные и нематериальные методы, а также инструменты командообразующие (встречи, соревнования, игры), адаптации и обучения.

Развивая систему трудовой мотивации персонала важно чтобы ее цели были равнонаправленными с целями организации и потребностям ее сотрудников.

Развитие лидерства среди сотрудников также является одним из важных направлений и может быть достигнуто через следующие способы:

- проведение тренингов и семинаров по развитию лидерских качеств, участие в программе наставничества, предоставление возможности для самообучения;

- делегирование полномочий, то есть возложение на сотрудников ответственности за выполнение задач, предоставление возможностей для принятия решений и управления проектами;

- выражение благодарности и признания за достижения и успехи, поощрение инициативы и творческого мышления;

- регулярный мониторинг процесса развития лидерских качеств сотрудников и предоставление обратной связи для улучшения результатов;

- формирование культуры, в которой ценится и приветствуется лидерство, где сотрудники вдохновляют друг друга на достижение высоких результатов и развитие лидерских качеств.

Современные технологии могут быть использованы в процессе адаптации персонала. Например, онлайн-курсы и обучающие платформы. Это могут быть как специализированные курсы по работе с конкретными программами и инструментами, так и общие курсы по управлению проектами, видеоинструкции, мобильные приложения. Многие компании создают свои собственные мобильные приложения для обучения и адаптации новых сотрудников.

Еще одно направление, обеспечивающее развитие системы трудовой мотивации – это повышение эффективности процедуры оценки персонала. И здесь, в условиях цифровизации, можно использовать современные программные продукты для оценки персонала организации. Системы тестирования персонала могут быть полезны для компаний, которые хотят повысить эффективность найма, улучшить качество обучения и повысить квалификацию своих сотрудников. Это такие системы, как Indigo, StartExam, SunRav Web Class и другие. Применение программных продуктов, позволит усилить процедуру оценки персонала, её объективность и за счет этого усилит трудовую мотивацию сотрудников.

Заключение

Подробное изучение факторов трудовой мотивации дало возможность утверждать, что под мотивацией трудовой деятельности или трудовой мотивацией следует понимать процесс выбора работником собственной формы участия в трудовом процессе под воздействием различных мотивационных факторов.

Каждая из существующих теорий мотивации и практический опыт ведущих компаний заслуживают подробного изучения, все они могут быть использованы для построения системы мотивации в организации, однако без адаптации к конкретным условиям построить теорию по шаблону, на наш взгляд, не представляется возможным.

Таким образом, в современных условиях деятельности организаций добиться повышения общей эффективности работы кадров можно за счет грамотного подхода к развитию трудовой мотивации персонала. В этом случае сотрудники будут более заинтересованы в решении различных задач, что повышает устойчивость организации к внешним и внутренним факторам.

Библиографический список

1. Тухканен Т.Н. Современные подходы к разработке мотивационной системы // Актуальные проблемы науки и техники. 2024: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 19–21 марта 2024 года. Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2024. С. 71-73.
2. Худякова П.В., Аршанская О.В. Современные представления о системе мотивации труда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 1-2. С. 160-164.
3. Хандус М.Ю. Применение концепции В.И. Герчикова в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. 2017. № 2-2 (65). С. 144-146.
4. Оплетаева О.Н., Корсакова Л.В. Трудовая мотивация персонала организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 5. С. 42-45. DOI: 10.23672/SAE.2023.36.26.006.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. М.: Юрайт, 2023. 314 с.