

## Научная статья

*Анна Вячеславовна Слукина*  
*магистрант кафедры: Управление персоналом*  
*Байкальский государственный университет (БГУ)*  
*г. Иркутск, Россия*

### **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Аннотация:** Мотивация персонала в современном мире выполняет важную роль в работе организации. Правильная система мотивации персонала в организации обеспечивает улучшение качества труда работников и повышает производительность труда. Система мотивации, как инструмент управления трудом, должна заинтересовывать работников организации в повышении качества предоставляемых услуг, побуждать специалистов к развитию и росту их профессионализма. Руководитель, который хочет добиться эффективной работы от своих сотрудников, должен не забывать о необходимости мотивации рабочего коллектива. Знание мотивов деятельности своих сотрудников дает возможность осуществлять процесс жизнедеятельности рабочего коллектива более качественно, с учетом интересов всего персонала. В статье рассмотрены актуальные проблемы трудовой мотивации персонала на примере Жилищно-коммунальной службы, проведена диагностика преобладающего типа мотивации и анализ удовлетворенности трудом сотрудников. На основе результатов проведенного исследования предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации в организации.

**Ключевые слова:** мотив, мотивация, эффективность, управление персоналом.

Anna Vyacheslavovna Slukina  
Master's Student Department of: Human Resources  
Baikal State University (BSU)  
Irkutsk, Russia

### **MOTIVATION OF PERSONNEL AS A FACTOR OF IMPROVING ITS LABOR ACTIVITY**

**Abstract:** Personnel motivation in the modern world plays an important role in the work of an organization. The correct system of personnel motivation in the organization ensures the improvement of the quality of workers' work and increases labor productivity. The motivation system, as a labor management tool, should motivate employees of the organization to improve the quality of services provided, encourage specialists to develop and grow their professionalism. A manager who wants to achieve effective work from his employees should not forget about the need to motivate the work team. Knowledge of the motives of the activities of their employees makes it possible to carry out the process of life of the working collective more efficiently, taking into account the interests of all personnel. The article examines the actual problems of labor motivation of personnel using the example of the Housing and Communal Service, diagnostics of the prevailing type of motivation and analysis of employee satisfaction with work. Based on the results of the study, measures are proposed to improve the system of motivation in the organization.

**Keywords:** motive, motivation, efficiency, personnel management.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день наиболее значимым ресурсом любой организации выступают его сотрудники. Далеко не все руководители понимают, как сложно воздействовать на данный ресурс. От того, насколько эффективным будет труд сотрудников, зависит успех деятельности организации. Поэтому какими бы значимыми ни были решения руководителей, эффект от них можно получить тогда, когда они грамотно исполнены в дела сотрудниками предприятия. Это происходит, когда работники заинтересованы в результатах своего труда. Поэтому сотрудников нужно мотивировать через систему вознаграждений и пробуждать в них интерес к работе. Отечественные авторы под вознаграждением в широком значении понимают различные формы внешних инструментальных воздействий, заинтересовывающих работников в улучшении приложения своего труда, в увеличении отдачи и реализации желательного для организации трудового

поведения [Озерникова, Носырева Оплата труда персонала, с. 22]. Главным мотивирующим фактором выступает заработная плата, премии, бонусы, но помимо них, есть и другие факторы, которые подталкивают человека к работе: доска почёта, грамоты, медали и другое. При формировании системы мотивации и стимулирования труда в организации очень важно понимать, с какой целью мы внедряем тот или иной стимул, и правильно подбирать инструменты воздействия на трудовое поведение работников. Например, при формировании системы премирования следует разработать показатели, дифференцированные по отделам и службам [Озерникова Экономика труда, стр. 256]. В целом, для повышения эффективности системы мотивации, немаловажное значение имеет и ее интеграция с системой оценки персонала [Носырева, Балашова Анализ эфф сист оценки персонала, стр. 441].

Гипотезой данного исследования является предположение о том, что внедрение механизма создания и эффективного функционирования системы мотивации выступает неременным условием повышения качества труда персонала и гарантирует эффективную деятельность организации.

В процессе управления организацией, сложно переоценить значение мотивации персонала. Если взглянуть на эту проблему с позиций стратегического подхода к управлению персоналом, то для достижения намеченных целей организации и выживания на долгосрочную перспективу важно сформировать конкурентоспособный трудовой потенциал, а без мотивации персонала это не представляется возможным [Носырева, Управление трудовым потенциалом..., с. 1181]. Мощный инструмент управления предприятием для современного руководителя, это понимание основных принципов, которые побуждают сотрудников к деятельности для достижения целей организации. Успех этих усилий будет во многом зависеть именно от эффективности и сбалансированности мотивационных программ.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат положения, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. Мотивация

выступает как, движущаяся сила поведения людей, в основе которой лежит взаимосвязь потребностей, мотивов и целей индивида.

Мотивация — это мощный инструмент управления, а также одна из главных категорий системы менеджмента. Мотивация является внутренним состоянием, которое направляет, побуждает и сохраняет у человека стремление достигать определенных целей [1]. Некоторые исследователи выделяют две группы подходов к трактовке понятия «мотивация»: с одной стороны, это понимание мотивации как субъективного процесса формирования побудительных сил к действию (т.е. как состояние сознания индивида), с другой стороны, как внешнего воздействия на работника с целью побуждения его к труду (т.е. как одну из функций управления) [Управление персоналом организации / Под ред Озерниковой, часть 2, стр. 68-70].

Мотив – это механизм, который побуждает активность и определяет направление, содержание и активность поведения человека. Основой мотива выступает социального опыта, а также потребность, обогащенную опытом человеческой деятельности по ее удовлетворению, социальными ценностями, нормами и другими элементами культуры [10].

Мотивы трудовой деятельности очень разнообразны, от потребности быть в коллективе (мотив социальности) до мотива самоутверждения. Мотивационную структуру составляют их соотношение и совокупность. У каждого человека она индивидуальна и зависит от множества факторов: возраста, пола, социального статуса, должности, работоспособности, личных ценностей, семейного положения и т.д. Изучение и анализ этой структуры позволяет менеджеру эффективно применять мотивирование в целях повышения работоспособности и трудовой активности.

Существуют методы мотивации, как материальные, так и нематериальные. Материальное стимулирование персонала, то есть денежное вознаграждение за выполненную работу, является главным фактором в мотивации труда. К материальному стимулированию относятся: премии,

заработная плата, бонусы. Результаты опросов во многих российских компаниях показывают, что сотрудники, которых устраивает уровень их заработной платы и для кого деньги являются сильным мотиватором, готовы работать сверхурочно, выполнять дополнительную, а также рутинную работу, при этом иметь плохие отношения в коллективе, отсутствие карьерного роста, неофициальное трудоустройство и др [4].

Но удержать сотрудника одной лишь заработной платой, то есть материальной мотивации, не получится. Поэтому нужно использовать другие методы мотивации и стимулирования. Немаловажную роль в мотивации персонала играет нематериальное стимулирование, именно это отмечают российские ученые в своих концепциях.

Удобное местоположение предприятия, удобный график работы, официальное трудоустройство, социальный пакет, возможность карьерного роста, дружелюбная атмосфера в коллективе, организация мероприятий, похвала от начальства, признание коллег, возможность обучения за счет компании, имидж компании, наличие комнаты отдыха, столовой, раздевалки – Это факторы нематериального стимулирования сотрудников, которые также способствуют повышению трудоспособности сотрудников, как и материальное стимулирование. [4].

Мотивированный сотрудник – это сотрудник, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», постоянно повышает свою квалификацию, получает постоянную и большую заработную плату, тем самым подталкивает свою компанию к росту и увеличивая её экономические показатели.

В разных компаниях, система мотивации персонала своя, отличающаяся друг от друга. Поэтому, рассмотрим в качестве примера систему мотивации в организации, которая существует на рынке с 2017 года – Жилищно-коммунальная служба (далее ЖКС) № 20 (г.Иркутск).

Организация принадлежит к отрасли жилищно-коммунального хозяйства в РФ, играет огромную роль и участвует в реализации социально-

экономической политики государства; определяет уровень социальной защищенности граждан относительно качества жилищных условий и содержания коммунального обслуживания жилого фонда.

Функции инфраструктуры состоят в том, чтобы предоставить широкий спектр коммунальных услуг, а именно содержание и эксплуатацию объектов теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения, электроснабжения, а также содержание казарменно-жилищного фонда на объектах Министерства обороны Российской Федерации. Другими словами, это сфера, без которой практически невозможна жизнедеятельность человека и города в целом, а качество предоставляемых жилищно-коммунальных услуг напрямую определяет качество жизни.

Среднесписочная численность персонала ЖКС № 20 за 1 квартал 2020 года составляет 1876 человек. В компании уже существует система мотивации персонала, но она разработана только в материальном направлении. Нематериальная система мотивации является проблемным звеном всей системы и нуждается в совершенствовании в Жилищно-коммунальной службе № 20 (г.Иркутск).

Целью данного исследования является выявление проблем уже в существующей системе мотивации и предложение мероприятий по её совершенствованию.

Для достижения данной цели были использованы следующие методы и этапы их проведения:

1. Разработка анкеты с целью изучения удовлетворенности персонала трудом в Жилищно-коммунальной службе № 20 (г.Иркутск).
2. Проведение анкетирования для сотрудников Жилищно-коммунальной службы № 20 (г.Иркутск).
3. Проведение исследования преобладающего типа мотивации по методике В.И. Герчикова.
4. Анализ результатов исследования и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в организации.

В наиболее общем виде, методы изучения трудовой мотивации могут быть дифференцированы на психологические и социологические. В ходе исследования была разработана анкета, с целью изучения удовлетворенности персонала трудом.

В анкетировании приняли участие 25 человек. Результаты анкетирования представлены на рисунке 1.



Рисунок 1- Результаты анкетирования сотрудников об удовлетворённости трудом в ЖКС № 20 (г.Иркутск)\*

\*составлено автором

Результаты анкетирования, проведенного с целью выявления степени удовлетворенности персонала работой, показывает, что большая часть сотрудников (из числа опрошенных) удовлетворена трудом, их балл от 31 до 40. Но есть 6 человек, которые набрали по 8-15 баллов и не удовлетворены: системой оплаты труда, корпоративной культурой. Девять человек из опрошенных сомневались в ответах, и всё-таки их балл составил от 16 до 30 – скорее не удовлетворены, чем удовлетворены. Причинами неудовлетворенности персонала послужили: система оплаты труда и недостаток возможностей для карьерного роста.

Второй метод исследования – это модель В.И. Герчикова, которая разработана специально для анализа мотивации российских работников.

Модель В.И.Герчикова учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий [10].

Типологическая модель В.И. Герчикова (ТМГ) имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации [11]:

1. Она основана на потребностях человека, которые сформировались в течение трудовой жизни.

2. Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

В исследовании приняли участие 73 сотрудника: 35 женщин и 38 мужчин-в возрасте от 24 до 53 лет.

Цель исследования заключалась в изучении состояния уровня мотивированности и особенностей мотивационного профиля сотрудников ЖКС №20. Среднегрупповые значения показателей мотивационного профиля сотрудников представлены в таблице 1.

Таблица 1

Среднегрупповые значения показателей мотивационного профиля сотрудников Жилищно-коммунальной службы № 20 (г.Иркутск)\*

Тип мотивации	Среднее количество человек
Инструментальный тип	3,0
Профессиональный тип	4,8
Патриотический тип	2,5
Хозяйский тип	2,1
Люмпенизированный тип	1,6

\*составлено автором

Анализируя показатели, мы видим, что в организации преобладает профессиональный тип. Данный тип относится к достижительному классу мотивации. Следовательно, можно предположить, что всем сотрудникам интересно содержание работы, они ориентированы на трудные задания как возможность профессионального самовыражения, примерно в одинаковой

степени выражены инструментальный и патриотический типы, затем хозяйский и менее всего – люмпенизированный тип [10].

Сотрудник с высокой степенью мотивированности стремится к самосовершенствованию, оттачиванию своих навыков, обновлению знаний. У него появляется желание эффективно работать и качественно выполнять должностные обязанности.

По данным проведенного опроса удовлетворенности персонала трудом, мы пришли к выводу, что большая часть сотрудников недовольны заработной платой, недостатками корпоративной культуры предприятия и отсутствием возможностей карьерного роста.

В связи с этим мы рекомендуем внедрить перечисленные ниже мероприятия.

Первый шаг, который организация должна выполнить в плане развития системы мотивации труда – это оформление в бумажном виде официального документа – Положения о мотивации персонала Жилищно-коммунальной службы № 20 (г. Иркутск), которое будет включать описание системы мотивации персонала, как материальной, так и нематериальной. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты стимулирования сотрудников. Преимущества разработки такого документа для организации, представлены ниже:

Во-первых, сами сотрудники смогут четче представлять те стимулы, которые предлагает им предприятие, более полно ощущать связь между своей производительностью, многолетним трудом и получаемыми вознаграждениями.

Во-вторых, руководители предприятия получают возможность сравнивать существующую на предприятии систему мотивации с системами мотивации на других предприятиях, вводить новые виды стимулов, что позволяет удерживать сотрудников в организации.

В-третьих, этот документ поможет организации в области связей с общественностью, поскольку будет являться хорошим документальным

доказательством заботы о сотрудниках. В последующем данный документ нужно регулярно пересматривать, работники предприятия должны сами принимать активное участие в его составлении.

Правильно составленная система мотивации сотрудников организации и её управление предполагает, что предприятие должно, с одной стороны, формировать систему привлечения, для того чтобы в организацию пришли лучшие специалисты с рынка труда, с другой – развивать и поддерживать систему удержания, которая поможет сохранить на предприятии квалифицированные кадры [1].

Мероприятия, а также результат их проведения по совершенствованию системы мотивации труда персонала Жилищно-коммунальной службы №20 (г.Иркутск) представлены в таблице 2.

Таблица 2

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала ЖКС №20 (г.Иркутск)\*

№ п/п	Мероприятия	Результат
1	Разработать положение о мотивации труда персонала и оформление его в бумажном виде	- постановка целей системы мотивации труда; - создание проекта положения о мотивации труда; - утверждение и внедрение положения.
2	Предоставить мероприятия по развитию корпоративной культуры	- проведение спортивных мероприятий; - организация культурно-массовых мероприятий; - организация корпоративных праздников; - формирование традиций в коллективе.
3	Представить положение о кадровом резерве	- постановка целей формирования кадрового резерва; - разработка проекта положения о кадровом резерве; - утверждение и внедрение положения.
4	Обучение за счёт компании	- квалифицированный персонал.
5	Совершенствование нематериальной системы мотивации персонала	- грамоты за хорошую работу; - доска почёта; - комната отдыха для персонала.

\*составлено автором

По результатам диагностики с использованием методики В.И. Герчикова, мы сделали вывод, что среди сотрудников преобладает

профессиональный тип мотивации. Для таких сотрудников мы предлагаем мероприятия по развитию кадрового резерва, возможность проходить обучение и повышение квалификаций за счет организации и т.д. Так как этот тип сотрудников стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности.

Также по результатам анкетирования, выделили неудовлетворенность сотрудников корпоративной культурой. Чтобы избежать такой проблемы, мы предложили разработать и внедрить мероприятия по развитию корпоративной культуры в организации: проведение спортивных мероприятий, организация корпоративных праздников, сформировать традиции в коллективе, например, пятиминутка утром, для пожелания всем сотрудникам хорошего рабочего дня. Данные мероприятия помогут избежать неудовлетворенности сотрудников, наладить социально-психологический климат, сплотить коллектив, а также развить корпоративную культуру данной организации. Что касается традиций, поможет сотрудникам настроиться на работу, трудовой день и поднять настроение, что очень важно.

Внедрение предложенных мероприятий в совокупности способствует развитию и детализации системы мотивации труда персонала организации, а также мотивировать сотрудников Жилищно-коммунальной службы № 20 (г.Иркутск) как с материальной точки зрения, так и нематериальной.

Существуют различные методы и способы мотивации, для побуждения и мотивирования сотрудников организации. На сегодняшний день эффективное руководство организацией неосуществимо без заинтересованности всех ее сотрудников, для чего необходима мотивация. Знание различных подходов мотивации помогает руководителю подобрать наиболее эффективный метод для каждого члена организации. Поведение человека на работе полностью зависит от уровня его мотивации, если он высокий, то такой сотрудник

работает с энтузиазмом, если же уровень мотивации низок, то сотрудник будет уклоняться от работы [6].

Для успешной работы всего персонала в организации, эффективная система мотивации персонала должна включать как материальные, так и нематериальные стимулы [2]. Внедрение предложенных рекомендаций повысит мотивацию персонала, активность в жизни компании, а также создаст благоприятную атмосферу в коллективе и сплотит его.

Таким образом, важнейшим фактором результативности трудовой деятельности самого персонала и работы всего предприятия, является мотивация персонала. Где она составляет основу трудового потенциала каждого работника, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на его трудовую деятельность.

## Список использованный источников

1. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, Л.С. Шаховская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 164 с.
2. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
3. Балашова Н.В. Управление персоналом организации. учеб. пособие. Электронный ресурс. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016.- 182 с.
4. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, - 2016. – С. 8-15.
5. Носырева И.Г., Балашова Н.В. Анализ эффективности системы оценки персонала // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 439-452. [doi: 10.18334/et.6.1.40100](https://doi.org/10.18334/et.6.1.40100).
6. Носырева И.Г. Управление трудовым потенциалом организации: стратегические аспекты // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 4. – С. 1179-1194. [doi: 10.18334/et.5.4.39616](https://doi.org/10.18334/et.5.4.39616).
7. Озерникова Т.Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015 – 390 с.
8. Озерникова Т.Г. Корпоративная система мотивации персонала / Т.Г.Озерникова // Мотивация и оплата труда. - 2005. - №4.
9. Озерникова Т.Г. Экономика труда : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 444 с.
10. Степанова С.М., Мальцева Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности / С.М.

Степанова, Е.С. Мальцева, Т.А. Родермель // Экономические науки. Сургут. - 2019. - № 2. – С. 87.

11. Управление персоналом организации: учеб. пособие: в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск: Изд-во БГУ Ч1, 2015 – 546 с.

12. Управление персоналом организации: учеб. пособие: в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск: Изд-во БГУ Ч2, 2015 – 378 с.