

Применение и оценка эффективности мотивационных подходов на практике управления

Научный руководитель – Слабов Сергей Сергеевич

Ватутина Алина Владиславовна

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа современных социальных наук (факультет), Кафедра социологии и менеджмента общественных процессов, Москва, Россия

E-mail: alinavatutina47373@gmail.com

Мотивация представляет собой важную категорию в системе управления организации. От уровня мотивации сотрудников зависит конечный результат экономического субъекта, мотивация способствует качественному выполнению своих задач персоналом. Следовательно, в организациях должна быть сформирована эффективная система мотивации. Однако для этого необходимо провести диагностику существующей системы мотивации с целью определения механизма ее работы и выявления ее слабых мест и недостатков.

Диагностика проводится с помощью разных подходов, выбор которого обуславливается спецификой организации, отделом или подразделением, где будет проводиться диагностика. Количественные показатели в оценке мотивации применяют только в случаях, когда можно точно рассчитать показатель, то есть это относится к финансово-экономическим показателям. Среди таковых можно отметить следующие: производительность сотрудника; вклад сотрудника в рабочие процессы; экономическая эффективность сотрудника.

Но сама мотивации не может быть оценена с помощью количественных показателей, поэтому применяют качественные показатели, среди которых используют следующие: относительная конкурентная позиция организации; индекс удовлетворённости клиентов; индекс удовлетворённости персонала; уровень командной работы; уровень трудовой и исполнительской дисциплины.

Все эти показатели измеряются при помощи экспертных оценок, то есть путём наблюдения за процессом и результатами работы. Также они, как правило, имеют влияние на конечный результат работы и могут сказать о том, какие могут возникнуть отклонения того или иного количественного показателя. Следовательно, если вовремя проконтролировать качественные показатели, то можно улучшить и количественные.

Поэтому эксперты советуют, в первую очередь, оценивать качественные показатели. Мотивация сотрудников должна подвергаться диагностике с целью выявления недостатков в мотивационной системе, которые снижают мотивацию сотрудников и эффективность их работы. Для диагностики используют различные методы и инструменты, которые подбираются, исходя из специфики организации и группы сотрудников, в отношении которых будет проводиться диагностика. Но всегда необходимо помнить, что трактовать результаты диагностики нужно с учетом индивидуальности каждого сотрудника.

На современном этапе развития большинство компаний, особенно те, которые функционируют на коммерческой основе, имеют мотивационные системы в рамках управления персоналом. Рассмотрим более подробно актуальные в настоящее время мотивационные программы и системы стимулирования труда в организациях. Главным критерием для классификации систем мотивации выступает форма стимулирования: материальная и нематериальная.

Материальная система стимулирования заключается в том, что вознаграждение персоналу предоставляется в денежной форме или с помощью иных финансовых инструментов.

Нематериальная форма стимулирования труда представлена вознаграждением персонала без использования финансовых инструментов. Если говорить о нематериальной форме мотивационной программы, то тут необходимо понимать, что подход к каждому сотруднику должен быть индивидуальным, так как, если потребность одного заключается в карьерном росте, то другого – в гибком графике.

В современной практике российские компании сталкиваются с большими проблемами в области мотивационных систем, что в большинстве случаев связано с отсутствием желания руководства их решать и модернизировать систему стимулирования. Руководители многих организаций не задумываются об условиях труда, климате в коллективе, о состоянии сотрудников в коллективе и других вопросах, которые оказывают влияние на финансово-экономический результат организации, ведь человеческие ресурсы выступают основой экономической деятельности, а мотивационная система – средством достижения максимальной эффективности использования трудовых ресурсов.

Среди проблем в области мотивационных систем в российских компаниях можно выделить следующие:

- Низкий уровень заработной платы, не соответствующий ожиданиям сотрудников и не способный удовлетворить их потребности;
- Отсутствие сформированной системы премирования в рамках мотивационной программы, что влечет за собой непонимание сотрудниками условий премирования, несправедливость в распределении премий и бонусов, что снижает мотивацию и, следовательно, эффективность работы персонала;
- Отсутствие у персонала понимания конечного результата, сотрудник не чувствует свой вклад в конечную цель деятельности организации;
- Ограниченность в карьерном росте. Если в организации нет установленной системы повышения, что выступает частым явлением в российских компаниях, сотрудники могут не получить в будущем желаемой должности, что приведет к демотивации.
- Отсутствие профессионального обучения и развития в рамках организации. Для некоторых сотрудников эта проблема является важной и также может приводить к демотивации;

Перечисленные проблемы являются основными в области мотивации в российских организациях. Большинство из них можно решить, чтобы повысить их мотивацию к трудовой деятельности, однако большинство руководителей предпочитают не замечать имеющихся проблем.

Не каждая организация готова на масштабную трансформацию мотивационной системы, но работа в данном направлении может помочь избежать частых проблем и повысить мотивацию персонала. Среди перспектив развития мотивационных систем в российских компаниях можно отметить следующее:

- Индивидуальный подход в сфере системы мотивации. Это мероприятие требует достаточно много времени и сил, однако такой подход поможет повысить мотивацию сотрудников в разы, что отразится на улучшении финансовых показателей компании;
- Внедрение гибкого графика, в том числе возможности удаленных должностей, где это является возможным;
- Формирование системы повышения и премирования с четкими условиями и требованиями от сотрудников. Понимание четко описанных условий повысит мотивацию тех сотрудников, кому это необходимо, а также отсеет тех, кто не заинтересован в работе;
- Развитие корпоративной культуры. Данное направление становится все более актуальным, крупные компании активно развивают корпоративную культуру, но большинство российских организаций имеют такую перспективу.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивационные системы в российских ком-

паниях имеют некоторые проблемы, которые решаются с помощью проведения диагностики для их выявления и дальнейшей трансформации и совершенствования, так как организации в нашей стране имеют большие перспективы в области повышения мотивации сотрудников, как одной из ключевых функций управления персоналом.

Источники и литература

- 1) Современные методы мотивации и стимулирования персонала: учебно-метод. пособие / С.И. Жук, А.Н. Макаров, Е.А. Родионова. Набережные Челны: Набережночелнинский институт КФУ, 2019. – 80 с.
- 2) Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
- 3) Макарова И. В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и со-временные теории мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №2 (96). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-menedzhment-klassicheskie-podhody-i-sovremennye-teorii-motivatsii> (дата обращения: 24.01.2026).
- 4) Котов Д. А. Проблемы формирования системы мотивации персонала / Ко-тов Д. А., Ильченко С. В. // Научные высказывания. – 2024. – №8 (55). – С. 66-68. – Режим доступа: https://nvjournal.ru/article/Problemy_formirovaniya_sistemy_motivatsii_personala (дата обращения: 27.01.2026).