

# МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ журнал 4/2020



УДК 338

DOI 10.24411/2413-046X-2020-10265

## ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО РЫНКА

### PECULIARITIES

### OF THE PERSONNEL MOTIVATION MECHANISM UNDER AN UNSTABLE MARKET

**Лебедева Татьяна Евгеньевна**, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры инновационных технологий менеджмента, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, г. Нижний Новгород

**Крылова Татьяна Валентиновна**, кандидат педагогических, доцент, доцент кафедры инновационных технологий менеджмента, Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, г. Нижний Новгород

**Ягунова Наталья Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, зав.кафедрой экономики права, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского – Павловский филиал, г. Павлово

**Данилевская Елена Евгеньевна**, доцент кафедры теоретической и прикладной экономики, финансов и кредита, Костромской государственной университет, г. Кострома

**Шумакова Ольга Данииловна**, кандидат экономических наук, доцент, зав.кафедрой теоретической и прикладной экономики, финансов и кредита, Костромской государственной университет, г. Кострома

**Lebedeva T.E.**, [tatyana.lebedeva@bk.ru](mailto:tatyana.lebedeva@bk.ru)

**Krylova T.V.**, [perova\\_tatyana83@mail.ru](mailto:perova_tatyana83@mail.ru)

**Yagunova N.A.**, [natalia\\_yagunova@mail.ru](mailto:natalia_yagunova@mail.ru)

**Danilevskay E.E.**, [elenadanilev@yandex.ru](mailto:elenadanilev@yandex.ru)

**Shumakova O.D.**, [o\\_shumak@mail.ru](mailto:o_shumak@mail.ru)

**Аннотация.** В статье авторы анализируют актуальные вопросы мотивации персонала в условиях нестабильного рынка. Целью исследования является разработка рекомендаций совершенствованию механизмов мотивации

персонала на примере нижегородских компаний. В статье достаточно подробно проанализированы основные механизмы мотивации, которые организации используют в настоящее время. Был выявлен ряд проблемных моментов, к которым относится удовлетворенность персонала организацией, а также слабая программа обучения и развития персонала. Практическая значимость данного исследования заключается в разработанных предложениях.

Проведенное исследование имеет значительные перспективы дальнейших исследований, связанные с изучением развития и формирования новых мотивационных механизмов с учетом специфики функционирования рынка.

**Summary.** In the article, the authors analyze current issues of staff motivation in an unstable market. The aim of the study is to develop recommendations for improving staff motivation mechanisms using the example of Nizhny Novgorod companies. The article analyzes in sufficient detail the main mechanisms of motivation that organizations are currently using. A number of problematic issues were identified, which include staff satisfaction with the organization, as well as a weak staff training and development program. The practical significance of this study lies in the developed proposals.

The study has significant prospects for further research related to the study of the development and formation of new motivational mechanisms, taking into account the specifics of the functioning of the market.

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, механизмы мотивации, факторы и формы мотивации, исследование, нестабильный рынок.

**Keywords:** motivation, personnel, mechanisms of motivation, factors and forms of motivation, research, unstable market.

*Введение:* В условиях ужесточения конкуренции и нестабильности рынка, все большее внимание уделяется аспектам мотивации персонала организации. Это обусловлено тем, что именно мотивация выступает средством обеспечения рационального расходования ресурсов, оптимальной работы кадров [6].

В связи с этим, наблюдается повышение значимости роли каждой рабочей единицы в росте общей результативности и прибыльности каждого предприятия.

На сегодняшний день стимулирование сотрудников предприятий происходит с помощью

материальных и нематериальных методов вознаграждения. При этом на данном этапе развития общества не сформирована однозначная картина соотношений между отдельными аспектами мотивационной сферы сотрудников [3,5].

Все это создает почву для исследования реального положения дел в области решений проблем мотивации, стимулировании работников на предприятиях.

Проблем добавляет нестабильность рынка, которую уже ощутили все предприятия.

Обратимся к понятию мотивации. Так самое широкое определение мотивации в современной литературе звучит таким образом: мотивация – это совокупность движущих сил, побуждающих человека к действиям [4].

В рамках проводимого исследования авторы статьи сформулировали рабочее определение, уточнив уже имеющиеся.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.

Безусловно основными механизмами, которые могут оказать влияние на мотивацию, являются стимулы

Что же можно считать стимулами, во-первых, это отдельные предметы; во-вторых, обещания, т.е. это все компенсации, которые могут быть предложены человеку за его работу или другие действия. Однако, не на каждый стимул человек отвечает осознанно. Некоторые стимулы не подлежат его сознательному контролированию.

Важнейшая задача по управлению персоналом на сегодняшний день – это рациональное определение приоритетов реализации кадровой политики, основанной на оценке результатов работы предприятия, выяснения проблем и перспектив кадрового потенциала конкретной компании. Фактически формируется задача «перекройки» кадровой политики компании. Решение задач кадровой политики может быть осуществлено силами менеджеров среднего звена, а также при привлечении специалистов более высокой квалификации [1,2]. Для этого кадровый потенциал предприятия нужно рассматривать в качестве стратегического ресурса, следует развивать «партнерство» в отношениях на работе.

*Методы или методология*

*проведения исследования:* В основу методологии

данного исследования легли следующие научные методы. Одним из ключевых методов, применяемых при анализе больших массивов информации, является контент-анализ.

Процедура реализации метода позволяет проанализировать и оценить большой массив данных по применению систем искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами, определить наиболее применимые техники и технологии, выделить успешные практики и т.д. Также был использован такой метод как опрос персонала и его анкетирование.

Цель

исследования: определить механизмы мотивации персонала в условиях нестабильности.

*Результаты:* Исследование проводилось на нескольких нижегородских предприятиях. В начале исследования необходимо было выяснить, какие механизмы мотивации используют организации в настоящее время с учетом специфики развития рынка.

Анализ показал, что персонал организаций практически не оказывает влияние на действия руководства.

Структуры компаний носят линейно-функциональный характер, этот вид структуры позволяют решать нестандартные задачи управления, которые диктует рынок. Анализируемые организации, практически все способны адаптироваться к изменениям, с одной

стороны, и проявляют некоторое отсутствие гибкости и препятствуют введению нового в организации.

В компаниях принято осуществлять реактивные ответы на возникающие вопросы, как правило, эти ответы максимально ориентированы на существующую на данном этапе ситуацию. Стиль руководства преобладает смешанный. Работникам компании предоставлены исполнительские функции.

Несмотря на то, что в компании сделан упор на человеческий потенциал как на важнейший фактор кадровой политики, в работе с кадрами недостаточно развиты программы кадрового планирования и развития кадрового потенциала компании. Чаще всего кадровые мероприятия проводят ввиду жесткой необходимости после неких инцидентов – это проявления реактивного типа кадровой политики.

Результаты исследования позволили выявить наиболее актуальные механизмы /формы мотивации для персонала, ниже приведем эти формы в ранговом списке:

1. Материальное стимулирование
2. Улучшение условий работы
3. Развитие трудовой карьеры
4. Вовлечение в процесс управления



## 5. Нематериальное стимулирование

Анализируя ответы опрашиваемых, нужно помнить о том, что для большинства из них взаимосвязь между удовлетворенностью работой и удовлетворенностью жизнью очень велика. Большая часть жизни человека проходит на работе. Поэтому как раз работа для него – источник удовлетворения многих потребностей. В то же время неудовлетворенность жизнью, неудачи в семье и окружении приводят к снижению качества выполняемой работы. В этой связи следует учитывать разницу потребностей персонала, работать над его заинтересованностью в результате труда, улучшать условия работы в компании.



Рисунок 1 – Степень удовлетворенности

При проведении анонимного опроса об удовлетворенности существующей работой, нами были получены результаты:

- % опрошиваемых недовольны работой;
- 12
- % опрошенных абсолютно недовольны работой;
- 11%
- затруднились дать ответ;
- 33%
- скорее довольны своей работой.

Результаты анализа позволили выявить различия в удовлетворенности работников гендерного характера. Оказалось, что в основном удовлетворены своей работой респонденты женского пола, среди недовольных работой – большинство мужчин. Проводя оценочные мероприятия, следует разрабатывать процедуры ранжирования, устанавливающие различия между работниками мужского и женского пола. Учитывая означенные различия, оказывается проще выстраивать систему мотивации, удовлетворительную для обеих категорий работников.



Рисунок 2 – Показатель удовлетворенности работой по возрастному признаку

Руководству организаций следует выстроить горизонтальный тип карьеры, чем возможно мотивировать компетентного сотрудника, не следует забывать и об образовании

сотрудников.

Таким образом, у них создадутся предпосылки для самореализации и самоуважения, и выросшая самооценка положительным образом скажется на работе коллектива в целом. Кроме того, повышение уровня образованности – причина карьерного роста, способ получения более интересной и сложной работы, способ реализации творческих начал и талантов человека. Все это вкуче означает рост удовлетворенности работой персонала компании. Чтобы претворить в жизнь подобные планы, управленцы компании должны предусматривать внутри компании возможность создания новых рабочих мест и должностей. По мимо этого, целесообразным видится оценивание результатов труда при разработке программ повышения квалификации.

Перейдем к рассмотрению пункта удовлетворенности работой по фактору оплаты труда. Среди неудовлетворенных работой, большинство – персонал низкой квалификации. Этих работников отличает недовольство своей заработной платой, поскольку низкоквалифицированный труд имеет самую низкую оплату. Остальной персонал, а это – 85% полностью удовлетворены работой.

Как видно, что удовлетворенность достигается не только за счет материальных стимулов.

Что касается кадровой политики организации, то она должна подлежать перепроектировке соответственно жизненному циклу компании.

Руководство компании должно в полной мере осознать ценность кадрового ресурса в условиях современности, по той причине, что дорожающее своей репутацией заведение требует высококвалифицированного обслуживания. В этой связи нужно учитывать и цели компании, и персонала. Это кадровое мероприятия должно обеспечить конкурентное преимущество компании, нуждающейся в постоянном развитии.

Следует заниматься совершенствованием мотивирования труда сотрудников компании. Руководству стоит уделять внимание профессиональному росту и развитию работников, понимая, что данные аспекты могут быть сильным мотиватором для работы, средством повышения самооценки, самоуважения. Нужно предоставлять кадрам возможность для карьерного роста и повышения квалификации. Имеет смысл сделать информацию о кадровом резерве общедоступной, что способствует усилению качественного его состава.

Исследование и анализ результатов, выявили: проектирование кадровой политики в компании формируется на основе нормирования, программирования, элементов мониторинга.

Основываясь на опросе 160 сотрудников организации, были выделены основные методы мотивации персонала:

- Материальное стимулирование;
- Улучшение условий работы;
- Развитие карьеры.

Исходя из анализа компаний были предложены следующие действия для совершенствования механизма мотивации в организации:

1) Внедрение ежеквартальной премии – 1% от товарооборота на локацию по итогам выполнения целей, поставленных на квартал. Распределением денежного поощрения между подразделениями занимается директор, исходя из вовлеченности каждого из подразделений/сотрудников в процесс достижения результата.

2) Внедрение новой штатной единицы – тренинг менеджера, ответственного за обучение, аттестацию, оценку сотрудников, а также поиском и отбором кандидатов на вакантные должности.

В анализируемых организациях очень важны стандарты обучения сотрудников, постоянное развитие навыков путем проведения тренингов и практических занятий – проработок и мок-сервисов.

Используя все возможности для обучения, у персонала появится

возможность

быстрее и качественнее развиваться, а значит иметь возможность продвигаться по карьерной лестнице, брать большую ответственность и соответственно большую отдачу за результат.

Представления сотрудника о будущем его карьеры – достаточный стимул для эффективного труда.

Исходя из предложенных мероприятий по совершенствованию мотивационных механизмов в системе управления персоналом в условиях нестабильного рынка, можно сделать следующие выводы.

*Выводы:* Проведенное исследование позволяет констатировать, что основной фактор, который оказывает влияние на мотивацию – материальное стимулирование; далее для персонала важно – коммуникации с коллегами, моральное стимулирование, социально-психологический климат, возможности развития и обучения, вовлеченность в процесс управления компанией.

Не менее важными аспектами являются социально-экономические условия труда персонала, к которым относят: тяжесть труда, продолжительность рабочего дня, режим рабочего времени, фактор сменности, организация труда.

Проведенное исследование имеет значительные перспективы дальнейших исследований, связанные с изучением влияния нестабильности экономического рынка на механизмы мотивации персонала.

### Литература

1. Егоров Е.Е., Цапина Т.Н., Казначеев А.Н. Исследование возможностей применения мобильных технологий в организации труда персонала//Московский экономический журнал. 2018. № 5-3. С. 38.
2. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е. Управление мотивацией труда персонала: теоретические предпосылки//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 7-Том 2 (33). С. 11-16.
3. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Трошин А.С. Формирование механизма мотивации внештатных сотрудников организации//Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 3. С. 39.
4. Лебедева Т.Е., Егоров Е.Е. HR: тенденции развития в цифровой экономике//Московский экономический журнал. 2018. № 5-3. С. 42.
5. Седых Е.П., Житкова В.А. Модель автоматизированной системы оценки эффективности деятельности руководителей образовательных учреждений города Нижнего Новгорода//Вестник Мининского университета. 2019. Т. 7. № 4 (29). С. 1.
6. Смирнова Ж.В., Кочнова К.А. Обучение сотрудников сервисных предприятий с использованием информационных технологий //Вестник Мининского университета. 2019. Т. 7. № 1 (26). С. 5.

### Referents

1. Egorov E.E., Capina T.N., Kaznacheev A.N. Issledovanie vozmozhnostej primeneniya mobil'nyh tekhnologij v organizacii truda personala//Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2018. № 5-3. p. 38.
2. Lazutina A.L., Lebedeva T.E. Upravlenie motivaciej truda personala: teoreticheskie predposylki//Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2018. № 7-Tom 2 (33). pp. 11-16.
3. Lazutina A.L., Lebedeva T.E., Troshin A.S. Formirovanie mekhanizma motivacii vneshtatnyh sotrudnikov organizacii//Rossijskij ekonomicheskij internet-zhurnal. 2018. № 3. p. 39.
4. Lebedeva T.E., Egorov E.E. HR: tendencii razvitiya v cifrovoj ekonomike//Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2018. № 5-3. p. 42.
5. Sedyh E.P., ZHitkova V.A. Model' avtomatizirovannoj sistemy ocenki effektivnosti deyatel'nosti rukovoditelej obrazovatel'nyh uchrezhdenij goroda Nizhnego Novgoroda//Vestnik Mininskogo universiteta. 2019. T. 7. № 4 (29). p. 1.
6. Smirnova ZH.V., Kochnova K.A. Obuchenie sotrudnikov servisnyh predpriyatij s ispol'zovaniem informacionnyh tekhnologij //Vestnik Mininskogo universiteta. 2019. T. 7. № 1 (26). p. 5.