

© **Васильев Д. С., Жарикова В. С., Теленкевич В. В., 2024**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В современном мире в менеджменте набирают обороты вопросы, связанные с мотивационными аспектами. Мотивация сотрудников является главным фактором успеха компании и мобилизации работы персонала и обеспечения оптимального использования кадрового ресурса. Главная цель мотивации — это повышение общей результативности и прибыльности в деятельности компании. В рыночной экономике возросла роль личности работника, в результате чего поменялись способы стимулирования, а также потребности работников. Для мотивации можно использовать как, материальные, так и нематериальные способы стимулирования. Важно понимать, что нет определенной закономерности, все очень индивидуально. Нужно научиться видеть, какому работнику подойдет материальная мотивация, например, в виде премии, а на какого работника достаточно обратить внимание и похвалить. Классические методы мотивации, которые описаны в различных литературных и публицистических источниках в современных реалиях не дают четкого понимания, как действовать, они не систематизированы. Это усложняет практическое использование методов мотивации.

*Ключевые слова:* теория поколений, система нематериальной мотивации, премии и штрафы

**А**ктуальность данной работы заключается в том, что мотивации персонала уделяется большое значение, так как мотивация сотрудников является главным фактором успеха компании и мобилизации работы персонала и предполагается использовать инструменты внедрения элементов корпоративной культуры, повышающих мотивацию, в частности, геймификации, как способа реализации миссии, целей и ценностей компании (организации).

В результате повышается качество предоставляемых услуг, создается хорошая репутация компании, увеличивается количество клиентов и тем самым, увеличивается прибыль организации.

Для эффективного управления компанией недостаточно приобрести оборудование, нанять людей и поставить им задачи. Необходимо, чтобы люди — сотрудники — выполняли задачи с должным уровнем производительности и ответственности. Для этого необходимо не только определять рабочие задания и контролировать их выполнение, но и управлять желанием людей делать эти задания, то есть внедрять системы мотивации.

Эта тема особенно актуальна сегодня, когда люди разных поколений выражают разную готовность к работе — более старшее поколение охотно выполняет рабочие задания, а поколение Z стремится минимизировать затраты времени на выполнение своих рабочих обязанностей. Тем более если речь идет о выполнении дополнительных обязанностей. Для получения высоких результатов одним достаточно похвалить, а для других стимулом будет денежная выплата.

Перед собственниками и руководителями организаций сейчас стоит много задач, в том числе, таких, как найти персонал, что в условиях низкого уровня безработицы в стране сегодня проблема, сохранить наиболее ценных сотрудников, при этом не инструментами повышения заработной платы, которая так же в условиях низкой безработицы и социальной политики государства достаточно высока, мотивировать сотрудников на выполнение поставленных операционных и стратегических результатов компании.

При этом необходимо учитывать, что в уже существующих организациях сложилась система оплаты труда, и ее изменение достаточно большая проблема, особенно если возникает необходимость

снижения фиксированной части заработной платы и увеличения премиальной, зависящей от выполнения ключевых показателей работников. Сегодня трудовое законодательство достаточно жестко соблюдается, и пересмотр системы заработной платы далеко не всегда возможен. Следовательно, необходимо создание параллельной системы мотивации, не затрагивающей окладную составляющую.

Несомненно, манипуляция заработной платой один из самых быстрых стимулов, а также самый прозрачный, позволяющий отследить связь между вознаграждением и результатом. Однако, с точки зрения заработной платы премия, как правило, выплачивается после получения результата, что не всегда влечет желание работника получить этот результат. Кроме того, инфляция, потребительские предпочтения сегодняшних благ, рост потребностей достаточно быстро нивелируют положительное влияние повышения заработной платы. Отдельные исследования отмечают, что эффект от повышения заработной платы длится около трех месяцев, а далее человек привыкает к приросту благосостояния и перестает воспринимать это как вознаграждение за работу, считая это привычным и нормальным. Постоянно же повышать заработную плату не реально — ресурсы организации не безграничны, а в условиях роста налога на доходы физических лиц повышение заработной платы выше определенного порога для организаций еще более затратно, так как фактически данный налог не удерживается из выплат работнику, а «накручивается» на них, увеличивая тем самым и социальные выплаты.

Еще одним побочным эффектом увеличения заработной платы является невозможность наказать работника — выплатить премию можно без проблем, а вот наложить на работника штраф очень сложно, такие взыскания жестко регулируются Трудовым кодексом РФ, а трудовая инспекция и суды, как правило, встают на сторону работника, не рассматривая фактическую сторону штрафа, то есть невыполнение определенных показателей.

Систем, методов и инструментов мотивации в разных школах менеджмента много, и каждая из них имеет свои достоинства и недостатки. Найти универсальный «рецепт», автоматически применимый в компании, невозможно. Необходимо проанализировать уже имеющуюся систему мотивации, выявить недостатки системы, и только потом применять новые инструменты с учетом оценки их потенциальной эффективности.

Данные проблемы возникли не сегодня, исследования систем мотивации и стимулирования персонала проводятся более 30 лет, и имеется как российская, так и зарубежная школа мотивации. Например, одно из исследований, которые мы будем брать за основу, это «Основы менеджмента», написанные М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури в 1997 году. На их работы ссылаются и современные авторы, например Здравомыслов отмечает, что «Авторы доступно излагают как

теоретические, так и практические аспекты управленческой деятельности, подробно рассматривая в ней роль, смысл и эволюцию системы мотивации. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее».

С 2022 года в России рынок труда перестал быть рынком работодателя, когда высокая безработица позволяла легко находить новые кадры и не бороться за старые. Учитывая структурные изменения экономики, когда на рынке возникло большое количество вакансий в сфере, например, работы с искусственным интеллектом, оттока иностранных работников (как в связи с политической ситуацией, так и с ослаблением рубля), миграционного оттока соотечественников в большом количестве компаний возникла проблема удержания персонала. Еще одним вызовом является расширение бизнеса крупных компаний, таких как Газпром, который уже на старте дает заработную плату, сопоставимую с заработной платой опытного специалиста в частном бизнесе. При этом многие руководители не осознали данную проблему и до сих пор считают, что завтра к ним двери будут стучаться десятки соискателей. Этот тренд отражен и исследовании Павловой, которая отмечает, что «...работодатель подразумевает, что сам факт сохранения сотруднику рабочего места является стимулом к ответственной и качественной работе».

Также надо отметить проблему роста толерантности к риску. После пандемии, в условиях политического кризиса люди привыкли к риску и нестабильности, неуверенности в завтрашнем дне, и перестали относиться к месту работы как к стратегическому выбору. Они не готовы прикладывать усилия для сохранения своего рабочего места, не оценивать стратегические последствия недобросовестной работы, и следовательно ведут себя либо не этично по отношению к работодателю (от опозданий на работу до кражи данных о клиентах), либо не ответственно по отношению к рабочим заданиям (недобросовестная работа, грубость с клиентами, и так далее). Фактически, на многих рабочих местах оказался демотивированный персонал, для которого сохранение рабочего места не является стимулом к добросовестному труду.

Таким образом, просто выплата заработной платы сегодня не является инструментом повышения эффективности сотрудника. В том же исследовании Павловой отмечается, что «Персонал будет трудиться добросовестно, только если понимает свою заинтересованность и справедливую оплату труда. Человеческий ресурс этим отличается от технологического, финансового и любого другого». ■

## **The relevance of changing approaches to motivation in modern conditions**

**© Zharikova V., Vasiliev D., Telenkevich V., 2024**

In the modern world, issues related to motivational aspects are gaining momentum in management. Motivating employees is a major factor in the success of the company and in mobilizing the work of staff and ensuring optimal use of human resources. The main goal of motivation is to increase the overall performance and profitability of the company. In a market economy, the role of the employee's personality has grown, as a result of which the methods of stimulation, as well

as the needs of workers, have changed. For motivation, you can use both material and non-material methods of stimulation.

It is important to understand that there is no specific pattern, everything is very individual. You need to learn to see which employee is suitable for material motivation, for example, in the form of a bonus, and which employee it is enough to pay attention to and praise. Classical methods of motivation, which are described in various literary and journalistic sources in modern realities, do not provide a clear understanding of how to act; they are not systematized. This complicates the practical use of motivation methods.

*Keywords:* theory of generations, system of non-material motivation, bonuses and fines

---