

**ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ  
КАК ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО  
ПРЕИМУЩЕСТВА НА РЫНКЕ**

Гладышева Дарья Александровна, студентка факультета экономики, менеджмента и торговли Краснодарского филиала Российского Экономического Университета имени Г. В. Плеханова;

Лопатина Ирина Юрьевна, доцент экономики и управления, кандидат экономических наук Краснодарского филиала Российского Экономического Университета имени Г. В. Плеханова.

В настоящей статье авторами рассматривается теоретический аспект мотивации, в частности, классификация мотивационных инструментов. Более того, на основе теоретического материала будут изучены различные практики мотивации в крупных международных компаниях.

Ключевые слова: конкурентоспособность, менеджмент, мотивация, эффективность.

**THE USE OF EMPLOYEE MOTIVATION TOOLS AS A FACTOR IN  
ACHIEVING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET**

Gladysheva Daria Alexandrovna, student of the Krasnodar Branch of the Plekhanov Russian University of Economics;

Lopatina Irina Yuryevna, Associate Professor of Economics and Management of the Krasnodar Branch of the Plekhanov Russian University of Economics.

In this article, the authors consider the theoretical aspect of motivation, in particular, the classification of motivational tools. Moreover, on the basis of theoretical material, various motivation practices in large international companies will be studied.

Keywords: competitiveness, management, motivation, efficiency.

Качество человеческих ресурсов является первостепенным критерием конкурентоспособности компании. Это условие обуславливает столь

значительное внимание экспертов в области менеджмента к методикам управления потенциалом и интеллектуальных ресурсов людей. Наиболее трудоемким методом, позволяющим раскрыть потенциал индивида, является мотивация. Задача управленца состоит в анализе личностных характеристик каждого сотрудника, выявлении его сильных и слабых сторон, потребностей и ожиданий от работы, а также стремлений с целью определения наиболее эффективного способа стимулирования.

Зачастую, анализируя систему мотивации сотрудников, может сложиться ошибочное мнение, что трудовые ресурсы компании мотивированы к более производительному труду исключительно материальными благами. Однако такая гипотеза верна лишь отчасти. Согласно двухфакторной теории мотивации Герцберга, факторы, влияющие на заинтересованность индивида в работе, можно подразделить на гигиенические и мотивирующие. По мнению Герцберга первые никогда не вызовут полного чувства удовлетворенности и не окажут активизирующего воздействия на личность, однако их наличие позволит предупредить чувство неудовлетворения. Следовательно, повышение заработной платы в качестве мотивации не может стать сильным стимулом для сотрудника в долгосрочной перспективе, поскольку с каждым разом потребности будут превышать предшествующие. Подобное отношение к заработной плате как инструменту стимулирования выразил автор книги «Мотивация в стиле экшн» К. Кобьёлл: «Хорошая заработная плата – это гигиенический фактор, нечто подобное крему после бритья» [2, с. 308].

Материальная денежная мотивация, помимо повышения заработной платы и премирования, также включает: программы бенефитов и опционов. Практика использования подобного рода стимулов была заимствована из опыта ведения бизнеса крупных американских корпораций. В настоящее время самая востребованная система бенефитов – «cafeteria style». Опционные программы в российской практике появились недавно, в следствие чего наблюдаются проблемы с внедрением такой системы в

компанию. В частности, к недоработкам относят: применение программ только для привилегированной касты работников, короткие сроки вестинга (максимум 1-2 года) и цена реализации опционов устанавливается значительно ниже текущих котировок, что позволяет владельцам программ зарабатывать даже при падении акций. На сегодняшний день опционные программы уже успели внедрить такие рыночные гиганты, как МТС, Лукойл, Яндекс, X5 Retail и др.

Следовательно, рассматривая материальные денежные инструменты мотивации, необходимо подчеркнуть, что подобные факторы могут способствовать положительному эффекту, однако лишь в краткосрочной перспективе. Согласно Питеру Друкеру: «экономические стимулы постепенно становятся правом, а не поощрением. Повышение заработной платы задумывалось как награда за исключительную продуктивность. Но теперь оно превращается в право. Все больший спрос на материальные награды стремительно уничтожает их ценность как управленческих инструментов». Таким образом, для более эффективного стимулирования, руководителю следует разработать программу мотивации, включающую несколько видов и подвидов мотивационных инструментов.

Одним из эффективных подходов к побуждению сотрудника к действию является материальная неденежная мотивация [2, с. 211-212]. Общеизвестной практикой в рамках данного вида стимулирования является профессиональное развитие сотрудников и предоставление новых возможностей, в частности, разработка карьерного плана. Это позволяет повышать рыночную стоимость самого сотрудника на рынке труда. Развитие рабочих кадров – необходимое условие успеха организации. Однако такая мотивация действует избирательно, поскольку не все участники заинтересованы в повышении собственного статуса, а обязательный характер процедуры может и вовсе привести к противоположному результату. К материальной неденежной мотивации также можно отнести: улучшение рабочего пространства, корпоративные льготы и др.

Функционирование российских компаний в условиях ограниченных материальных ресурсов послужило причиной повышенной потребности в нематериальном стимулировании сотрудников. Исследователи в области управления человеческими ресурсами Лайман Портер и Эдвард Лоулер выделяют разнообразные формы нематериального стимулирования: встреча руководства с сотрудниками в неформальной обстановке; повышение лояльности и т.д. Интегральным фактором нематериальной мотивации является лояльность, отражающее внутреннее стремление сотрудника в активном участии жизни компании [1, с. 39-40]. Следовательно, лояльность – это не менее эффективная стратегия, которая достигается посредством удовлетворения базовых потребностей сотрудника, предоставления ему возможностей профессионального роста и «включения» его в организационную семью.

Анализируя опыт управленцев зарубежных и отечественных компаний в рамках стимулирования сотрудников, нами были разработаны следующие рекомендации, способствующие повышению деловой заинтересованности работников:

1. Разработать мотивационный механизм управления. Однообразие задач и рутинность могут значительно снижать заинтересованность сотрудника к работе. Следовательно, горизонтальное расширение работ, а именно увеличение разнообразия задач, выполняемых сотрудником, будет способствовать не только созданию мотивации, но и предотвращению профессионального выгорания. Кроме того, стимулировать сотрудника можно посредством вертикального разделения труда – предоставление автономии и самостоятельности в решение организационных вопросов. В этой среде сотруднику предоставляется возможность проявить таланты, а руководителю – оценить скрытые способности самостоятельного подчиненного.

2. Подтверждать сильные стороны сотрудников. Александр Высоцкий, основатель международной компании «Visotsky Consulting», отметил, что

люди зачастую склонны не замечать и обесценивать собственные таланты, поэтому важно дать им подтверждение сильных сторон. Таким образом, стимулируя благодарностями за выполненную работу, руководитель получит лояльного и уверенного сотрудника, согласно основному закону мотивации «Вы получаете то, что награждаете».

3. Оценивать работу сотрудников справедливо. Теория справедливости, разработанная Дж. Стейси Адамсом, основывается на заключении о том, что каждый сотрудник ожидает справедливого отношения руководителя к собственной персоне. При этом, каждый работник, получая оценку за результат, сравнивает его с результатом труда коллеги. В случае несправедливого решения, последуют негативные последствия: изменение рабочих привычек (снижение усилий на рабочем месте); развитие искаженного восприятия собственной личности (снижение самооценки, угнетение и апатия) и др.

4. Командообразование. Создание комфортной среды – одна из первостепенных задач менеджера. Именно особая атмосфера счастья может стать уникальным преимуществом для мотивации и удержания ценного и важного актива компании в лице сотрудника.

В практике управления помимо положительной мотивации существует и такой вариант, при котором влияние на психологию индивида оказывают вызываемые негативные чувства. Например, украинская компания Ненан BEBON Iron & Steel&Co ежемесячно определяла сотрудника с самыми низкими показателями эффективности в отделе. Такой сотрудник был обречен на получение антипремии в виде фото скунса с автографом генерального директора. А руководителям самых отстающих отделов доставалась обязанность в течение месяца ухаживать за живой черепахой, обитающей в офисе компании.

Сущность вышеизложенного можно свести к абстрактной формуле мотивации сотрудника, представив такового в виде сосуда, имеющего три жизненно важных «органа»: «голова», «желудок» и «сердце». Достичь

высшего уровня в области мотивации возможно только при условии, когда каждый из этих «органов» будет удовлетворен. В первую очередь обеспечить наполняемость необходимо «желудку». Так, «желудок сотрудника» – базовые потребности, которые обеспечивают ему нормальную жизнедеятельность. При этом, они могут быть удовлетворены материальными благами: справедливая заработная плата, вознаграждения за потраченные усилия, комфортное рабочее место и др. «Голову сотрудника» можно наполнить посредством профессионального развития и продвижения его карьеры. А «сердце» — это доверие и эмоциональная привязка сотрудника к компании и коллективу [1, с. 75]. Таким образом, необходимо обеспечить особую психологическую атмосферу внутри компании, делающую ее уникальной.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что в настоящее время существует бесчисленное количество инструментов, которые способны активизировать человеческий потенциал. В условиях конкуренции выигрывают те руководители, которые применяют наиболее эффективную и уникальную цепочку мотивационных инструментов.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Воронин, М. *Winning the Hearts. Достучаться до сердец сотрудников: Учебное пособие* / Воронин М., Макова Н. - Москва :Интеллектуальная Литература, 2016. - 192 с.
2. Лобанова, Т. Н. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов* / Т. Н. Лобанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 482 с.