

ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

ISSN 2587-8891



Периодическое издание
Выпуск № 3
Казань, 2019

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

"ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА"

**Выпущено под редакцией
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»**



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2019 год

Основное заглавие: Формула менеджмента

Параллельное заглавие: The formula of the management

Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)

Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение «Вертикаль Знаний»

Место издания: г. Казань

Формат издания: электронный журнал в формате pdf

Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-8891

Редколлегия издания:

1. Алексеев Алексей Викторович - канд. экон. наук, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

2. Алкадырова Чолпон Мукамбетовна - канд. экон. наук, доцент, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

3. Алымбеков Кенеш Асанкожоевич - д-р техн. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

4. Палий Наталья Сергеевна - канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Украина.

5. Семенов Андрей Анатольевич - канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, Украина.

ISSN 2587-8891



9 772587 889002 >

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Формула менеджмента. - 2019. - № 3 (10).

Оглавление выпуска

**МЕЖДУНАРОДНОГО
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА
«ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА»**

Выпуск № 3

2019 год

ТЕМА ВЫПУСКА

«Мотивация персонала»

Стр. 5 Ефремова А.Е.

*Мотивация персонала социального учреждения (на примере ГАУ АО
«Благовещенский КЦСОН «Доброта»)*

Стр. 11 Шеденов О.К., Есенгалиева А.Ж.

Особенности инструментов мотивации персонала

УДК 364.08

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА СОЦИАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ГАУ АО «БЛАГОВЕЩЕНСКИЙ КЦСОН «ДОБРОТА»)

*Ефремова Анастасия Евгеньевна,
Амурский государственный
университет, г. Благовещенск,
E-mail: efremova_an7@mail.ru*

*Научный руководитель: Щека Наталья Юрьевна,
Амурский государственный университет, г. Благовещенск*

Аннотация. В статье анализируется проблема увеличения мотивированности персонала к труду через удовлетворение его потребностей и решение основных проблем, связанных с ними, на примере конкретного учреждения. Важно отметить, что мотивированность персонала к труду является важной и неоспоримой составляющей эффективного функционирования любого предприятия.

Abstract. The article analyzes the problem of increasing the motivation of staff to work through the satisfaction of their needs and the solution of the main problems associated with them, on the example of a particular institution. It is important to note that the motivation of staff to work is an important and indisputable component of the effective functioning of any enterprise.

Ключевые слова: персонал, мотивация, работники, потребности, проблемы, особые категории.

Key words: personnel, motivation, employees, needs, problems, separate categories.

На сегодняшний день практически все учреждения и предприятия постоянно испытывают нехватку хороших специалистов и, в первую очередь, таких, которые могли быть лидерами, ставить задачи, брать ответственность, управлять, особенно это касается предприятий социальной сферы. Говорить про продуктивность работы, эффективность оказываемых услуг и мотивацию к работе уже не приходится [1].

Поскольку от того, на сколько сотрудник мотивирован и заинтересован в своей работе, зависит на сколько своевременно, достоверно и в какие сроки он будет выполнять свои обязанности и, соответственно, от этого будут зависеть результаты работы его подразделения и предприятия в целом. В этой связи стоит выделить влияние уровня удовлетворенности потребностей персонала на его мотивированность. Несвоевременное и недостаточное удовлетворение потребностей сотрудников может привести лишь к появлению у них различного рода проблем, что в свою очередь обязательно приведет к снижению

мотивированности к работе, как и производительности труда в целом [2].

Цель социологического исследования заключалась в изучении мотивации персонала к труду на примере ГАУ АО «Благовещенский КЦСОН «Доброта» через решение задач, в которые входило определение степени мотивации к труду и удовлетворенности каждой потребности у персонала, выявление наиболее острых проблем, поиск корреляции между потребностями и проблемами персонала, определение соблюдения условий для отдельных категорий работников.

Потребности были рассмотрены по следующему принципу:

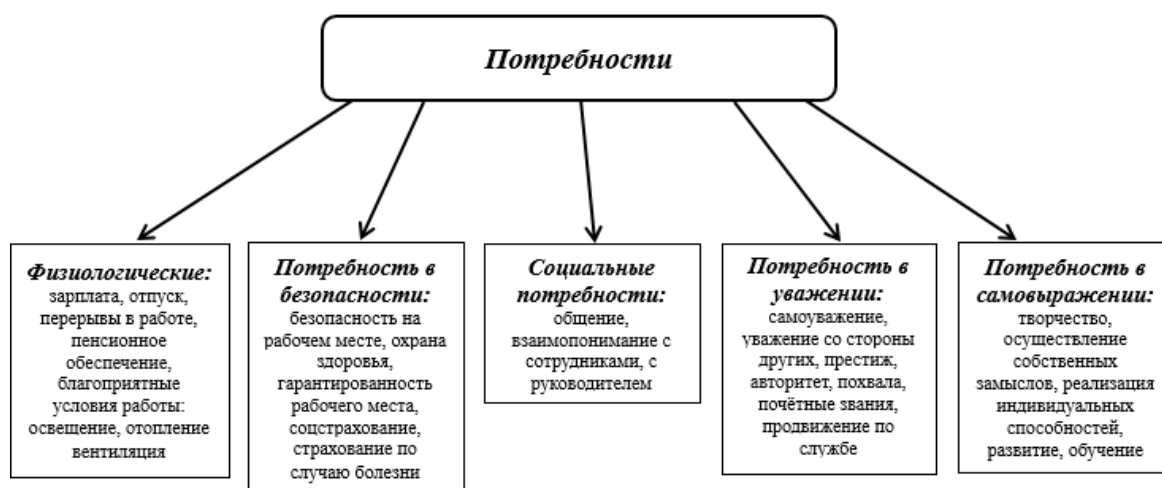


Рис. 1 Классификация потребностей по Маслоу

Также были представлены следующие проблемы для исследования:



Рис.2 Основной перечень проблем персонала

В ходе подготовки программы исследования были поставлены следующие гипотезы: 1) степень удовлетворения потребностей персонала ГАУ АО «Благовещенский КЦСОН «Доброта» будет прямо связана с наличием или отсутствием связанных с ними проблем у сотрудников, а, соответственно, и с уровнем мотивации тоже; 2) в учреждении соблюдаются условия для отдельных категорий работников.

В экспертном опросе в форме анкетирования (по трем анкетам: потребности, проблемы, отдельные категории) принял участие персонал ГАУ АО «Благовещенского КЦСОН «Доброта»: руководители отделений, специалисты по социальной работе, психологи, логопеды, социальные педагоги и т.д. В связи с тем, что генеральная совокупность превысила 100 и составила 142 человека – количество штатных единиц, то была опрошена половина, в которую вошел 71 человек.

Итоги обработки первой анкеты «Анализ удовлетворенности потребностей персонала» дали следующие результаты: в блоке физиологических потребностей – 60% опрошенных были не удовлетворены размером своего заработка и возможностями удовлетворения на него минимальных потребностей, чуть меньшая часть 20% выбрала «скорее нет, чем да», однако на вопросы об отпуске и условиях труда ответы были положительными 80% и 93%; в блоке потребности в безопасности – 93% ответило, что они не застрахованы по несчастного случая и по случаю болезни, 47% удовлетворены рабочим местом, 53% посчитали своё рабочее место безопасным, 60% посчитали свое место надежным в плане уверенности в завтрашнем дне; в блоке социальных потребностей – были отмечены наиболее положительные ответы по всем пунктам, включающих комфорт в рабочем коллективе и удовлетворение потребности в общении 74% «да», ощущение нужности в коллективе 54% «да» и обеспечение условий социальной активности 66% «да»; в блоке потребности в уважении – на вопросы о признании со стороны коллектива 94% ответило положительно, берутся ли во внимание предложения работников руководителем 60% ответило «скорее да, чем нет», 73% согласилось, что получают вознаграждения за достижения, 66% ощущают себя полезным работником, 80% посчитали себя самостоятельными в принятии решений; в блоке потребности в самовыражении – 80% согласились, что их работа дает им выразить себя, 53% отметили, что им достается работа, требующая полной отдачи, 67% согласились с тем, что им предоставляется возможность для обучения и развития. В последнем вопросе, в котором необходимо было расставить потребности от наиболее удовлетворенных к наименее, лидерами у большинства стали: социальные потребности и потребность в самовыражении, на втором месте потребность в уважении, на самые же низкие позиции большинство ставило физиологические потребности и потребность в безопасности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что персонал объективно оценивает удовлетворенность своих потребностей, так как их распределение и результаты анкеты совпали. Низкие позиции физиологических потребностей по результатам исследования можно объяснить низкой заработной платой,

характерной для подобного рода социальных учреждений, которой не хватает для удовлетворения минимальных потребностей, а низкие позиции безопасности труда связаны с вопросами страхования. Высокие позиции социальных потребностей, потребности в самовыражении и уважении объясняются положительным настроением коллектива, внимательностью руководства к мнению сотрудников, творческим характером труда в плане принятия решений и наличием наград за труд.

Итоги обработки второй анкеты «Анализ наличия проблем у персонала» дали следующие результаты: в блоке социально-психологических проблем – стоит отметить желание 67% перейти в другой отдел или уволиться, 66% временами получают удовольствие от работы, 73% посчитали ситуации с невыполнением работы в срок крайне редкими, у 60% сотрудников возникает ощущение загруженности на работе, около 80% респондентов не испытывают проблем со снижением производительности труда, пониманием целей своей работы, депрессивными состояниями на рабочем месте, 67% не считают требования, предъявляемые к ним противоречивыми, эмоциональное перенапряжение возникает у 53% опрошенных время от времени; в блоке социальных проблем – 73% с удовольствием общаются с членами своего коллектива, 93% респондентов нравится работать в своем коллективе, в общении с коллегами более 80% чувствуют себя свободно и не избегают общения с коллективом, 74% почти всегда ощущают себя частью коллектива, 93% осознают свою роль в рабочем процессе, 73% имеют представление о требованиях руководства, 94% ощущают поддержку коллектива и руководства, 67% считают, что результативность работы зависит от взаимодействия с другими отделами учреждения; в блоке социально-экономических проблем – 66% не удовлетворены размером своего заработка и лишь 20% «скорее да, чем нет», режим работы устраивает 73% респондентов, 68% удовлетворены технической оснащенностью учреждения, 54% удовлетворены возможностями должностного продвижения, 87% согласились с тем, что учреждение не помогает молодым сотрудникам с жилищным вопросом, при этом 47% оценивает свою удовлетворенность зарплатой на единицу (абсолютно не удовлетворен), 86% оценивают своевременность получения зарплаты на 5 (абсолютно удовлетворен), 53% уровень жизни, обеспечиваемый зарплатой оценивают ниже двух, бонусы и премии около 65%, процессы сокращения кадров не доводилось видеть 47% опрошенным, при этом 33% ответили положительно, а 20% воздержались от ответа. Отмечается затруднение в ответах по кадровым вопросам у персонала.

По проблемам молодых и возрастных сотрудников следует отметить некоторое их подтверждение: сотрудники когорты 18-25 в 67% считают, что скорее испытывают трудности в недостатке опыта и навыков, в то время как когорты 26-35 и 46-60 отмечают, что не испытывают таких проблем; когорты 18-25 и 26-35 практически в 100% считают, что им не хватает авторитета в коллективе и они испытывают сильную зависимость от технологий; когорта 46-60 практически в 90% отмечает завышенные карьерные ожидания, отсутствие гибкости в трудовых вопросах и плохую обучаемость [3]. Данные результаты

вполне объяснимы возрастными особенностями людей.

Таким образом, из трех блоков у большинства респондентов проблем наименьше всего отмечено в блоке социальных проблем, что связано с удовлетворенностью своим коллективом и руководством, наличием должного общения и поддержки, а также наиболее точного представления о требованиях со стороны руководства работниками и осознания занимаемой ими роли в учреждении как единой системе. Проблемы из блока социально-психологических проблем связаны в основном с вопросами желания респондентов перейти в другой отдел или вовсе сменить место работы, попеременным удовольствием от работы и эмоциональным перенапряжением. Блок социально-экономических имеет наибольшее количество проблем у персонала, которые связаны с низкой зарплатой, низким уровнем жизни, малой удовлетворенностью работой, отсутствием решения жилищных проблем, низкой осведомленностью работников стороной кадрового обеспечения.

По итогу первых двух анкет можно сделать вывод о том, что основная гипотеза подтвердилась, так как степень удовлетворения потребностей действительно прямо связана с наличием или отсутствием связанных с ним проблем у персонала. Наличие малой удовлетворенности в физиологических потребностях и потребностях безопасности четко коррелируется с наличием соответствующих им социально-экономических проблем, высокая удовлетворенность социальных потребностей и потребностей в самовыражении и уважении соответствует почти отсутствию социальных проблем. Кроме того, уровень мотивации созависим с проблемами и потребностями: чем ниже уровень удовлетворения потребностей персонала, тем, соответственно, больше у них проблем, а значит и мотивация к работе будет низкая, что ярко выражено в нестабильном удовольствии от работы и желании сменить место работы [4].

По итогам третьей анкеты «Соблюдение условий для особых категорий работников» можно сделать вывод, что для всех категорий работников, по мнению респондентов, соблюдаются условия в данном учреждении, так как, например, 87% уверены в сокровенности рабочего времени для инвалидов, 93% уверены в наличии льгот для них, свыше 90% подтверждают соблюдение прав беременных (пособия, благоприятные условия труда и т.д.), 53% уверены, ветераны труда обеспечиваются определенными льготами, а работникам несовершеннолетних предоставляются дополнительные отпуска.

Таким образом, дополнительная гипотеза о соблюдении условий для отдельных категорий работников подтверждается. Уместно подкрепить этот факт наличием в РФ трудового законодательства, обеспечивающего охрану труда работников.

В завершении хотелось бы отметить, что несвоевременное и недостаточное удовлетворение потребностей сотрудников может привести лишь к появлению у них различного рода проблем, что в свою очередь обязательно приведет к снижению мотивированности к работе, как и производительности труда в целом [5]. Работников необходимо хотя бы периодически стимулировать к труду, путем удовлетворения их потребностей, так как это поможет избежать

частой текучести кадров, а также повысит производительность труда и общее состояние каждого сотрудника в целом.

Список использованных источников:

1. Кузнецова И.Н. Мотивация персонала // Молодой ученый. – 2018. – № 21. – С. 258-259.
2. Баташева М.А., Баташева Э.А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала // Молодой ученый. – 2015. – № 23. – С. 479-481.
3. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Е.М. Листик. – М.: Изд. Юрайт. – 2019. – С. 215.
4. Жуков Я.Д. Современные подходы к мотивации персонала // Социальные науки. – 2017. – № 4 (19). – С. 3-8.
5. Трусова Е.А. Методы стимулирования эффективной деятельности работников // Гуманитарные научные исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2013/06/3475> (дата обращения: 26.03.2019)

УДК 331.1

**ОСОБЕННОСТИ ИНСТРУМЕНТОВ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

*Шеденов Отегали Кадыргалиевич,
Есенгалиева Акерке Жанибековна,
Казахский национальный университет
им. Аль-Фараби, г. Алматы,
Республика Казахстан*

E-mail: nurziya_mazhitova@mail.ru

Аннотация. Одной из важнейших целей каждой организации является наличие высокоэффективных и мотивированных к работе сотрудников. Достижение этой мечты было громоздким из-за сложного поведения работников. Предмет этой статьи направлен на анализ особенностей инструментов мотивации, с помощью которых сотрудники могут быть мотивированы таким образом, что высокая производительность будет достигнута в рамках компании. Поэтому обученные и умелые менеджеры должны справляться с такими задачами. Грамотное использование представленных в работе инструментов поможет менеджеру улучшить процесс управления самым ценным активом любой организации - человеческим капиталом.

Abstract. One of the most important goals of each organization is the presence of highly efficient and motivated employees. The achievement of this dream was cumbersome due to the dynamic and complex behavior of workers. The subject of this article is aimed at analyzing the features of motivation tools, with the help of which employees can be motivated in such a way that high performance will be achieved within the company. Therefore, trained and skilled managers must cope with such tasks. Proper use of these tools will help the manager to further improve the management of the most valuable asset of any organization - human capital.

Ключевые слова: персонал, предприятия, мотивация, инструмент, менеджер.

Key words: personnel, enterprises, motivation, tool, manager.

По всему миру в большинстве предприятий сотрудники остаются одним из самых значимых ресурсов. Это верно, потому что они фактически объединяют другие ресурсы для получения конечного результата, ожидаемого компанией. Усилия сотрудников могут быть направлены, активизированы при правильной реализации концепции мотивации. Мотивация - очень важное явление, которое должно быть серьезно рассмотрено, даже если некоторые менеджеры считают, что это всего лишь расходы компаний и пренебрегают ей. Тем не менее, мотивация очевидна в нашем повседневном жизненном опыте. Пример

достаточно просто отыскать в повседневной жизни - школы поощряют студентов путем присуждения стипендий. Также можно вспомнить премии, предоставляемые работникам, когда они отвечают определенным стандартам, установленным менеджерами. Мотивация относится к тем внутренним и внешним элементам, которые определяют отношение человека к чему-либо. Многие современные авторы по-разному трактуют понятие мотивации. Мотивацию можно охарактеризовать как направление и настойчивость действий. Она связана с тем, почему люди выбирают тот или иной курс действий, отдавая предпочтение чему-либо, и почему они продолжают выбранное действие [1].

Каждая организация имеет широкий спектр инструментов мотивации. Эти инструменты можно разделить на денежные (финансовые и нефинансовые) и неденежные. Денежные или финансовые стимулы включают:

- базовое вознаграждение;
- бонусы (установленные законом, дискреционные);
- комиссионные;
- награды.

Основным финансовым инструментом мотивации работников является базовое вознаграждение, выплачиваемое в фиксированном размере независимо от результатов деятельности. Переменное вознаграждение обычно выплачивается в виде бонусов, зависящих от результата. Если принципы премиальных выплат указаны в опубликованном документе, с которым знакомы работники, то мы имеем дело с нормативными премиями. Если принципы выплат не оговорены и премии выплачиваются в соответствии с «признательностью» работодателя, то это дискреционная (благодарственная) премия. Некоторые предпочтут высокое базовое вознаграждение, соглашаясь на низкие (или их отсутствие) бонусы, в то время как другие предпочтут относительно низкое базовое вознаграждение, но в сочетании с возможностью получения высокого бонуса в зависимости от результатов работы [2].

Еще одной формой переменной оплаты труда является комиссия. Это точно определенная доля работника в доходе, предоставляемом для посредничества при продаже конкретных товаров (товаров или услуг). Обычно выражается в виде процентной комиссии. Последняя из обсуждаемых денежных форм (хотя они могут быть представлены и в материальной форме) является вознаграждением. Вознаграждение должно быть мотивирующим, оно должно удовлетворять как минимум трем условиям. В первую очередь важно то, что должен почувствовать сотрудник – т.е. вознаграждение должно быть в таком количестве (или форме), чтобы сотрудник чувствовал себя ценным кадром предприятия. Если это условие не выполнено – полученное вознаграждение не будет важным для сотрудника. Сотрудник будет сожалеть об усилиях, предпринятых на своем рабочем месте. В данном случае вознаграждение будет представлять демотивирующее воздействие на сотрудника, а не мотивирующее.

Во-вторых, вознаграждение не должно чрезмерно задерживаться во времени, то есть предоставляться как можно скорее после выполнения условий, определяющих его получение. В противном случае, если время упущено,

сотрудник может не понять причину поощрения, и, получив бонус, позитивный момент вознаграждения будет потерян. В-третьих, вознаграждение по своей сути не может быть предоставлено всем, а тем более в одинаковой форме и сумме. Если каждый сотрудник получает ее в одинаковой сумме, независимо от его личного вклада в реализацию поставленной задачи, вознаграждение не соответствует своей мотивационной функции. Премия должна присуждаться избранным, в то время как награжденный сотрудник должен чувствовать себя особенным, отличающимся от других коллег [3].

Сотрудники также могут быть мотивированы материальными, но неденежными стимулами, которые включают следующее:

- оборудование;
- медицинское обслуживание, дополнительное страхование;
- гарантированный уход за детьми;
- дополнительные праздники;
- поездки, светские мероприятия;
- субсидии на образование.

Некоторые сотрудники значительно мотивированы оборудованием, предлагаемым работодателем для выполнения обязанностей. Служебный автомобиль, ноутбук или даже мобильный телефон положительно влияют на подход сотрудника к работе.

Для поддержания мотивации технологического процесса замена оборудования необходима с течением времени. Работа, более конкретно здание, в котором проводится работа, наряду с офисом и его оборудованием также мотивирует и может дать чувство престижности сотруднику.

Чаще всего работодатели рассматривают медицинскую помощь и дополнительное страхование сотрудников в качестве инструментов мотивации. Эти льготы обеспечивают комфорт сотрудникам при пользовании медицинскими услугами. Возможность пользоваться медицинской помощью без очередей, что часто встречается в здравоохранении, ценится всеми, кому когда-либо приходилось пользоваться такой помощью.

В качестве стимула также может рассматриваться возможность командировок, участия в общественных мероприятиях. Сотрудники часто не решаются финансировать поездки и мероприятия за счет собственных средств, в которых они имеют возможность участвовать из-за своих функций. Если поездки должны быть мотивирующими, работодатели не могут увеличивать их интенсивность и частоту. Слишком частые и долгие поездки, поглощающие свободное время, со временем станут скорее неприятной необходимостью, чем стимулом. На практике развитие в таких областях, как знания, навыки, является необходимым для каждого сотрудника, не говоря уже о совершенствовании уже приобретенных. Таким образом, важно предоставить сотрудникам возможности для обучения. Работодатели могут финансировать обучение на курсах или частично субсидировать расходы на обучение. Благодаря этому работник будет чувствовать себя оцененным, что работодатель инвестирует в их развитие и обеспечивает развитие их компетенций. Это поможет мотивировать сотрудников.

В данном случае работодатель получает лояльного сотрудника, прикрепленного к компании (по крайней мере, по соглашению о лояльности), которая несет расходы на их образование.

Четыре инструмента мотивации также можно разделить в зависимости от их воздействия. Инструменты принуждения это приказы, запреты, рекомендации, стандарты безопасности и охраны труда, и т.д. Они навязывают определенное поведение сотрудникам, регулируют компетенцию и ответственность работника. Они взаимодействуют однонаправленно и работник обязан подчиняться им. Стимулы означают надлежащий отбор работников на должности, формы организации труда, формы вознаграждения и их составляющие, структуру оплаты труда, премирования, социальные выплаты, а также физический и психический комфорт. Они основаны на положительной мотивации, сочетающей преимущества работодателя с преимуществами работника. Эти инструменты мотивации регулируют функционирование экономических и неэкономических стимулов, размер их задач и эффективность. Инструменты убеждения состоят из встреч сотрудников с руководством, переговоров, консультаций с представителями сотрудников, создания партнерств и широкого понимания участия сотрудников в управлении. Эти инструменты вмешиваются в психическую сферу человека, направлены на формирование желаемых моделей поведения, не предлагают ни наказаний, ни наград. Они создают значительные влияния на судьбу компании и возможность принятия решений по наиболее важным вопросам его деятельности.

Не все инструменты мотивации требуют затрат. Существует широкий спектр инструментов, которые не производят никаких затрат и оказывают положительное влияние на сотрудников. Этот тип инструментов включает в себя ряд методов обогащения работы:

- предоставление сотрудникам частых отзывов об их работе;
- предоставление возможностей для развития сотрудника;
- предоставление сотрудникам возможности создания своей рабочей программы;
- введение ответственности сотрудников;
- гибкость управленческой иерархии (открытая коммуникация);
- оценка эффективности работы сотрудников [4].

Обычно наблюдается тенденция, согласно которой сотрудники получают обратную связь о работе только тогда, когда они плохо выполняют свои обязанности. В ситуации, когда работа выполняется ожидаемым образом, то есть в соответствии с принятыми стандартами и нормами, сотрудники не получают обратной связи по работе. Вид подхода часто неуместен, потому что каждый любит быть в центре внимания, и чувствовать себя оцененным или распознанным. Обеспечивая положительную обратную связь, достойное поведение, работник осознает, что его работа была оценена по достоинству, а усилия, приложенные для выполнения обязанностей, принесли желаемые результаты. Даже корректно выполненные задания, в процессе выполнения которых сотрудник пришел к совершенству в рамках рассматриваемого ремесла,

могут со временем оказаться нудными и неинтересными. В течение длительного срока выполнение одних и тех же действий со временем может привести к рутине. Для предотвращения подобных ситуаций необходимо диверсифицировать работу сотрудников. Если сотрудник доказал свою ценность в выполнении несложных задач, то ему следует поручить более сложные, требующие размышлений познавательные задачи. Данным образом мы обеспечиваем сотрудников чувством развития, что является очень важным элементом мотивации. В ходе собеседований сотрудники, которые провели много лет в одной организации, на вопрос о причинах поиска нового работодателя, ответили, что они уже достигли всего, что было возможно с прежним работодателем, и у них нет новых задач. Некоторые сотрудники любят, чтобы их обязанности были четко определены и описаны, в то время как другие предпочитают и ценят свободу деятельности [5]. Последние предпочитают учитывать результаты работы и быть свободными в определении способа ее достижения. После диагностики предпочтительного стиля работы с помощью организационных мер может оказать положительное влияние на мотивацию сотрудников.

Подводя итоги, для менеджера однозначно важно положительно мотивировать сотрудников. Это означает постепенно воплощать ожидания сотрудников с одновременным достижением целей работодателя. Если кто-то должен быть наказан, то основные принципы наказаний должны быть приняты во внимание, т.е. отрицательный отзыв должен быть передан таким образом, чтобы это было не унижительно, а процесс обеспечивал понимание ошибок, которые работник сделал, и позволял избежать их в будущем.

Сотрудник, который получил признание за свою работу, будет работать более эффективно, полагая, что его усилия ценятся. Достаточно амбициозные задачи следует ставить перед сотрудниками в целях избежания однообразия и рутины, что обеспечит чувство развития. Направления и программы развития трудовых ресурсов должны быть согласованы с работниками, чтобы не создавать ситуацию, в которой планы работодателя мешают видению работниками своего развития. Стоит делегировать полномочия, ведь чувство ответственности само по себе мотивирует. Также сотрудники должны быть поощрены за хорошую работу как можно чаще. Наконец, следует использовать различные инструменты мотивации - широкий их диапазон представлен выше. Каждый сотрудник индивидуален и имеет разный уровень ожиданий и ценностей. Искусство мотивации отражается в умении использовать их для достижения целей как работника, так и организации.

Как доказано в статье, менеджеры сегодня имеют широкий спектр возможностей для использования различных инструментов мотивации. Проведенные наблюдения, исследования и анализ тематических исследований позволяют утверждать, что некоторые инструменты используются редко. Это происходит главным образом из-за недостаточной осведомленности руководителей об их важности или даже об их существовании. Рассматривая инструменты мотивации, можно сказать, что грамотное использование

инструментов изменит положение дел и поможет еще больше улучшить управление самым ценным активом любой организации - человеческим капиталом.

Список использованных источников:

1. Армстронг М. Управление людскими ресурсами. Wolters Kluwer business, 2011.
2. Армстронг М., Барон А. Управление человеческим капиталом. Получение значений добавленной благодаря людям, Wolters Kluwer business, 2012.
3. Боровский Анджей. Инструменты мотивации сотрудников. Университет Марии Кюри Склодовской, Польша, 2014.
4. Babel J. Мотивация - путь к успеху [Электронный ресурс]. – URL: <http://communicationtheory.org/maslow>
5. Лозовая И.В. Эффективные методы мотивации персонала. Воронежский экономико-правовой институт, 2016.

ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 3 / 2019

Подписано в печать 15.05.2019

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Формула менеджмента»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

