

## ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИИ

*Литвинова Н.П.*

Новосибирский государственный университет экономики  
и управления, г. Новосибирск, Российская Федерация

*Мотивация персонала организации заключается в том, чтобы оказывать влияние на сотрудников и побуждать их к эффективно-му труду. Но понять какие мотивы человека являются определяющими в его поведении не всегда просто. Помощь в этом оказывает методика С.Ивановой, уникальность которой основана на проективном построении вопросов, позволяющих выявить индивидуальные мотиваторы каждого сотрудника. А затем использовать это знание для увеличения успеха организации.*

**Ключевые слова:** мотивация; мотиватор; проективные вопросы; идеальная карта мотиваторов.

## THE IMPACT OF STAFF MOTIVATION ON THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION

*Litvinova N.P.*

Novosibirsk state University of Economics and management,  
Novosibirsk, Russian Federation

*The Motivation of the staff of the organization is to influence employees and encourage them to work effectively. But it is not always easy to understand what motives are determining in a person's behavior. Assistance in this is provided by the technique of S. Ivanova, the uniqueness of which is based on the projective construction of questions that allow to identify individual motivators of each employee. And then use that knowledge to increase the success of the organization.*

**Keywords:** *motivation; motivator; projective questions; ideal motivator map.*

Функция мотивации заключается в том, чтобы оказывать влияние на человека и побуждать его к эффективному труду. Но ситуация осложняется тем, что каждый человек индивидуален в своих предпочтениях, и не существует единообразия в мотивах, определяющих его поведение. Зачастую сложно понять, какие мотивы человека являются определяющими в его поведении [1].

Эффективно в этом направлении работает методика С. Ивановой по определению мотиваторов человека. Особенность этой методики в том, что она основана на проективном построении вопросов, задаваемых интервьюером, когда человек может оценить не себя, а людей вообще.

Таблица 1.

**Примеры проективных вопросов по методике С. Ивановой [2]**

№	Проективный вопрос
1	Что стимулирует людей к эффективной работе?
2	Что именно люди ценят в работе?
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4	Что может вынудить человека уволиться?
5	Почему люди стремятся сделать карьеру?

Далее, следуя рекомендациям С. Ивановой можно составить карту идеальных мотиваторов сотрудника организации. В исследовании приняли участие три сотрудника Компании «Кофейная Кантата» в г. Новосибирске (табл. 2).

Данная карта мотиваторов является достаточно удачной для администратора. Мотиваторы «четкая цель» и «ориентация на результат» говорят о том, что человек правильно понимает основную функцию администратора и его развитие в данном направлении оправдано. У сотрудника присутствуют навыки правильной постановки целей и инструментов по их достижению. Работа администратора предполагает профессиональный рост, поэтому необходимо добавить сотруднику этот мотиватор.

Таблица 2.

**Карта изменений администратора и продавцов-консультантов**

Должность	Существующая карта мотиваторов	Идеальная карта мотиваторов	Карта изменений (- снять, + добавить)
Администратор	Деньги, чёткая цель, ориентация на результат, команда, хороший руководитель, признание и статус	Четкая цель, ориентация на результат, команда, карьера, деньги, профессиональный рост, признание и статус	+ карьера, профессиональный рост, снизить влияние денежной мотивации, - хороший руководитель
Первый продавец-консультант	Интересная работа, деньги, карьера, коллектив, желание проявлять себя, мастерство	Интересная работа, мастерство (профессионализм), совпадение целей, карьера, коллектив, деньги, желание проявлять себя	+ идея, деньги и профессионализм поменять местами
Второй продавец-консультант	Деньги, коллектив, карьерный рост, личность руководителя, нормальный режим работы, слава и почет	Карьерный рост, профессионализм, коллектив, деньги, личность руководителя, слава и почет, удобный график	+ профессионализм нормальный режим работы заменить удобным графиком, деньги поменять местами с карьерным ростом

Карьерный рост как таковой уже присутствует у сотрудника, поэтому правильным будет акцентировать его внимание на этом факторе посредством существующего мотиватора – «статуса». Тем самым создастся большая удовлетворенность от работы. В данный момент на сотрудника оказывает большое влияние денежный фактор – при опросе он упоминался дважды, что означает риск легкой смены работы при появлении лучшего варианта. Поэтому нужно снизить его влияние, переключив внимание на карьеру и профессиональный рост. Тем самым этот мотиватор также будет более удовлетворен. Наличие такого мотиватора, как хороший руководитель не подходит для должности администратора, он должен ориентироваться на самостоятельную работу. Поэтому рекомендуется исключить этот мотиватор в пользу собственного профессионального роста.

В случае с первым продавцом-консультантом, текущая карта мотиваторов также соответствует идеальной. Изменение в том, чтобы

---

снизить значимость денежного фактора в пользу профессионализма, поскольку велик риск смены места работы сотрудником, особенно учитывая, что большое внимание уделяется новизне и интересной работе, есть риск переключения на что-то новое. Ключевая проблема мотивации сотрудника состоит в том, что она не видит своего дальнейшего развития в компании, велика вероятность ухода сотрудника в профессиональную сферу. Поэтому в мотивации данного сотрудника необходимо делать упор на том, что было отмечено при опросе, как основной плюс компании: очень хорошее отношение к гостям и внутри организации. То есть необходимо акцентировать внимание на идею, совпадение целей организации и конкретного сотрудника.

Для второго продавца-консультанта очень важную роль играет денежный аспект. При проведении опроса он упоминался три раза. Это говорит о том, что влияние фактора очень велико, и при возможности поменять работу на более высокооплачиваемую – сотрудник, скорее всего, это сделает. Несомненным плюсом в этом случае является то, что сотрудник видит свое развитие в компании и понимает пути достижения своей цели. Приоритетным направлением развития является эксперт по продажам. Эта должность удовлетворяет сразу несколько аспектов мотивации: карьерный рост, слава и почет, а также материальный стимул. Поэтому данные три мотиватора остаются в идеальной карте, но корректируются по степени значимости. Необходимо быть осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, так как желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек даже может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться. Здесь хорошим балансом является важность личности руководителя, это значит, что на мотивацию сотрудника значительное влияние будет оказывать харизматическое влияние руководителя. Его оценка весьма важна для сотрудника, поэтому он будет стараться выполнять его задания и рекомендации. Как и в предыдущей карте мотиваторов, у данного сотрудника присутствует мотивация нормальным режимом работы, однако в этом случае говорится больше об удобстве графика, так как присутствует совмещение с обучением

в ВУЗе. Поэтому мотиватор не убирается, но несколько изменяет смысловую нагрузку: удобный график для конкретного сотрудника в условиях его внерабочей деятельности.

Теперь следует определить, каким образом будут вырабатываться или корректироваться новые, дополнительные или видоизмененные мотиваторы. Принцип состоит в следующем: берется существующий мотиватор, к нему привязывается желательный и закрепляется. Причем желательно многократно закреплять данный мотиватор. Выделяется значимый мотиватор сотрудника и мотиватор, в котором заинтересована организация. В ходе управленческого общения необходимо постоянно связывать эти два понятия с сотрудником. То есть необходимо выстроить постоянную связку этих двух факторов.

Таким образом, в результате исследования изучена система мотивации человека к труду, а также выработан механизм «включения» каждого сотрудника организации в её эффективную деятельность. С помощью методики С. Ивановой были определены индивидуальные мотиваторы сотрудников компании «Кофейная Кантата». Затем были описаны идеальные мотиваторы для каждого из них в зависимости от занимаемой должности. На заключительном этапе для этих сотрудников была составлена карта изменений мотиваторов, которую можно использовать в практической деятельности [3].

### *Список литературы*

1. Гончарова Е.Ю., Чистякова В.И. Доведение целей организации до каждого сотрудника как эффективный способ мотивации // Современные направления теории и практики экономического анализа, бухгалтерского учета, финансового менеджмента / Сборник материалов международной научной конференции. Сибирский университет потребительской кооперации. 2017. С. 67–71.
2. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2013. 288 с.
3. Литвинова Н.П. Формирование системы мотивации персонала: практический аспект // Экономические, экологические и социокультурные

перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья: Материалы II Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор И.Г.Воробьева. 2015. С. 69–76.

### *References*

1. Goncharova E.Yu., Chistyakova V.I. Dovedenie tseley organizatsii do kazhdogo sotrudnika kak effektivnyy sposob motivatsii // *Sovremennye napravleniya teorii i praktiki ekonomicheskogo analiza, bukhgalterskogo ucheta, finansovogo menedzhmenta / Sbornik materialov mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii. Sibirskiy universitet potrebitel'skoy kooperatsii*. 2017, pp. 67–71.
2. Ivanova S.V. Motivatsiya na 100%. A gde zhe u nego knopka? / S.V. Ivanova. M.: Izd-vo Al'pina Pabliher, 2013. 288 p.
3. Litvinova N.P. Formirovanie sistemy motivatsii personala: prakticheskiy aspekt // *Ekonomicheskie, ekologicheskie i sotsiokul'turnye perspektivy razvitiya Rossii, stran SNG i blizhnego zarubezh'ya: Materialy II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Otvetstvennyy redaktor I.G.Vorob'eva*. 2015, pp. 69–76.