ЧАСТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

ЛЕКЦИЯ 4. ТЕМА 1.4. МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Понятие и основные категории мотивации

Мотивация трудовой деятельности представляет собой совокупность внутренних побуждений и внешних стимулов, определяющих направленность, интенсивность и устойчивость трудового поведения индивида. В научной литературе мотивация трактуется как динамический процесс, опосредующий выбор работником конкретных действий, их продолжительность и степень прилагаемых усилий в соответствии с ожидаемыми результатами и ценностями.

В структуре мотивации выделяют несколько ключевых категорий:

- **Потребности** — исходные детерминанты поведения, отражающие объективную необходимость в определённых условиях, ресурсах или результатах труда. В управленческой практике потребности классифицируют по иерархическим моделям (например, иерархия А. Маслоу), а также по функциональному признаку (биологические, социальные, когнитивные, статусные).
- **Мотивы** — осознанные или неосознанные причины, побуждающие к деятельности. В трудовой сфере мотивы дифференцируют на материальные (заработная плата, бонусы, льготы), нематериальные (признание, карьерный рост, самореализация), социальные (принадлежность к группе, корпоративная культура) и ценностно-смысловые (соответствие работы личным убеждениям).
- **Стимулы** — внешние факторы, воздействующие на поведение работника и усиливающие или ослабляющие определённые мотивы. Стимулы подразделяют на экономические (премии, надбавки), административные (распоряжения, регламенты), социально-психологические (похвала, публичное признание) и организационные (гибкий график, удалённая работа).
- **Вознаграждение** — результат трудовой деятельности, воспринимаемый работником как ценность. Вознаграждения могут быть внутренними (удовлетворение от работы, чувство достижения) и внешними (денежные выплаты, статус, льготы).
- **Удовлетворённость трудом** — интегральный показатель, отражающий степень соответствия ожиданий работника реальным условиям и результатам труда. Удовлетворённость выступает как промежуточное звено между мотивацией и результативностью труда.

Теоретические подходы к мотивации систематизируют эти категории в рамках различных концепций. Содержательные теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) фокусируются на структуре потребностей и их влиянии на поведение. Процессуальные теории (В. Врум, Э. Лоулер, Л. Портер) рассматривают мотивацию как результат когнитивной оценки работником соотношения усилий, результатов и вознаграждений. В современной практике управления персоналом эти подходы интегрируются для построения комплексных систем мотивации.

Нормативно-правовая база, регулирующая мотивационные механизмы в России, опирается на Трудовой кодекс Российской Федерации (действующая редакция), который закрепляет принципы справедливой оплаты труда, гарантий и компенсаций. Локальные нормативные акты организаций (положения об оплате труда, премировании, социальных гарантиях) конкретизируют мотивационные инструменты с учётом специфики деятельности и требований профессиональных стандартов.

Анализ кадрового потенциала организации

Кадровый потенциал организации — это совокупность профессиональных, личностных и мотивационных характеристик персонала, определяющих способность

коллектива достигать поставленных целей в текущих и перспективных условиях. Анализ кадрового потенциала выступает необходимым этапом формирования системы мотивации, поскольку позволяет выявить сильные стороны и дефициты человеческих ресурсов, а также спрогнозировать эффект от внедрения мотивационных инструментов.

Основные компоненты кадрового потенциала:

- **Квалификационный потенциал** — уровень образования, профессиональных знаний, умений и навыков работников. Оценивается через соответствие квалификации требованиям должностей, наличие сертификатов, прохождение программ повышения квалификации, а также через показатели результативности труда.
- **Инновационный потенциал** — способность персонала к освоению новых технологий, методов работы и генерации улучшений. Измеряется через участие в рационализаторских предложениях, проектах по улучшению процессов, освоение цифровых инструментов.
- **Адаптационный потенциал** — готовность и способность работников приспосабливаться к изменениям условий труда, организационной структуры и технологий. Оценивается по скорости освоения новых задач, уровню текучести кадров в периоды изменений, результатам опросов об отношении к нововведениям.
- **Мотивационный потенциал** — совокупность доминирующих мотивов, ценностей и ожиданий работников относительно условий и результатов труда. Выявляется посредством анкетирования, интервью, анализа вовлечённости и удовлетворённости трудом.
- **Социально-психологический потенциал** — характеристики коллектива, влияющие на эффективность совместной работы: уровень доверия, сплочённости, конфликтности, лидерские качества сотрудников.

Методы анализа кадрового потенциала включают:

- **Количественные методы**: анализ текучести кадров, коэффициента замещения, среднего стажа работы, доли сотрудников с профильным образованием, показателей производительности труда. Эти данные позволяют оценить стабильность и эффективность использования человеческих ресурсов.
- **Качественные методы**: интервью, фокус-группы, экспертные оценки руководителей подразделений. Они дают глубокое понимание мотивационных установок, барьеров и ожиданий персонала.
- **Комбинированные методы**: опросы вовлечённости и удовлетворённости (например, Gallup Q12, методика В. А. Чикер), 360-градусная оценка, ассессмент-центры. Эти инструменты обеспечивают комплексную оценку компетенций и мотивации.
- **Анализ данных HR-систем**: использование кадровой аналитики для выявления корреляций между мотивационными факторами и показателями эффективности (KPI, выполнение планов, качество работы).

Практическое применение результатов анализа кадрового потенциала заключается в сегментации персонала по мотивационным профилям и разработке адресных мотивационных программ. Например, для сотрудников с доминирующими материальными мотивами эффективны системы переменной оплаты труда и бонусов за достижение KPI. Для работников с выраженными нематериальными мотивами (самореализация, признание) результативны программы наставничества, участия в проектных командах, публичного признания достижений.

Важным аспектом является учёт отраслевой специфики и требований профессиональных стандартов, которые задают минимальные требования к квалификации и компетенциям работников. В сочетании с мотивационным анализом это позволяет

формировать сбалансированные системы стимулирования, соответствующие как нормативным требованиям, так и индивидуальным потребностям персонала.

Современные тенденции в управлении кадровым потенциалом связаны с цифровизацией HR-процессов: внедрением систем автоматизированного сбора и анализа данных о производительности и вовлечённости, использованием предиктивной аналитики для прогнозирования потребности в обучении и развитии, а также применением гибких мотивационных моделей, адаптируемых под изменяющиеся условия рынка труда.