

УДК 331.104.2

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

Шафранский И. Н., канд. экон. наук

*УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,
Горки, Республика Беларусь*

Ключевые слова: мотивация и стимулирование труда, внутренняя мотивация работников.

Аннотация. В статье проанализированы особенности создания внутренней мотивации на примере успешных мировых компаний. Предложен механизм формирования внутренней мотивации работников сельскохозяйственных предприятия.

THE PROCESS OF CREATING INTERNAL MOTIVATION EMPLOYEES

Shafransky, I. N., Candidate of Economic Sciences

*Educational institution «Belarusian State Agricultural Academy»,
Gorki, Republic of Belarus*

Keywords: motivation and stimulation of labor, internal motivation of employees.

Summary. The article analyzes the features of creating internal motivation on the example of successful global companies. The mechanism of formation of internal motivation of employees of agricultural enterprises is proposed.

Введение. В современных условиях развития экономики важнейшим ресурсом любого предприятия является труд его сотрудников. Однако многие отечественные руководители не осознают проблемы, связанные с эффективным управлением таким ресурсом. Так, успешный руководитель должен уметь максимально эффективно использовать возможности персонала, что в условиях кризисных явлений и беспрецедентного внешнего давления осуществимо только путем создания внутренней мотивации персонала.

Основная часть. В современных условиях хозяйствования возникает необходимость изучить особенности создания внутренней мотивации на примере успешных мировых компаний и разработать меха-

низм ее формирования, применимый к реалиям агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

При разработке данной проблемы использовались литературные и электронные источники отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, в которых под внутренней мотивацией понимается смысл самой убежденности [1, 2]. Так, мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие [3, 4]. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения [8]. Рассмотрим наиболее удачные примеры создания внутренней мотивации.

Фирма Medtronic занимается производством медицинских приборов. Целью создания внутренней мотивации в данной фирме является повышение производительности работников при выполнении монотонной однообразной работы на сборочном конвейере. Так, для создания внутренней мотивации ежегодно в компании проводится церемония вручения медальонов новым сотрудникам, на которой зачитываются благодарственные письма от людей, спасенных благодаря деятельности компании. Такие письма значительно повышают важность работы и степень ответственности, так как каждый работник понимает: новый прибор – это новая жизнь.

Мотивами в данном случае являются:

- желание быть частью общества и помогать людям;
- получение удовлетворения от работы [6, с. 204–207].

Международная компания КНАУФ (KNAUF), представители которой работают в Беларуси, использует внутреннюю мотивацию для привлечения клиентов, благодаря применению в маркетинговой деятельности ростовых кукол и ненавязчивых средств рекламы, привлекающих внимание и вызывающих позитивные эмоции.

В качестве мотивов выступают:

- интерес к чему-то новому и необычному;
- желание испытать позитивные эмоции.

В компании Yota целью создания внутренней мотивации является повышение производительности сотрудников при выполнении сложной и напряженной работы. Так, представители компании представили себя персонажами Star Wars, которые летают в космосе и борются против зла. Если на Светлой Стороне играли продажники, то на Темной стороне выступили три уровня «зла»:

- Звезды смерти – план по компании;
- Имперский флот – план по макрорегиону;

– штурмовики – план по торговой точке.

Коллективная радость от уничтожения работником даже одного «штурмовика» вызвало колоссальный эффект для всей компании – все планы выполнены досрочно [5, с. 102–104].

В качестве мотивов выступает:

- желание побыть героем;
- получить признание коллег.

В магазине IKEA целью создания внутренней мотивации является рост продаж. Так, для достижения данной цели перед стеллажами с товарами формируется лабиринт из шоу-румов, при этом персонал не рекламирует продукцию (так как это сделают сами шоу-румы), а помогает разобраться в лабиринте, указывая на скрытые потайные ходы.

Мотивами являются:

- поиск интересных интерьерных решений;
- чувство ностальгии, вызванное играми в прятки;
- исследование нового, поиском сокровищ (скидочных карт).

Расчет руководства торгового объекта прост: потребители, испытав положительные эмоции, захотят «взять что-то на память».

Изучив мировой опыт можно сделать вывод о том, что формирование внутренней мотивации – это сложный процесс, так как его основная задача не просто выявление потребностей человека, а формирование на их основе соответствующей мотивационной структуры, по результатам которой человек без дополнительного внешнего воздействия будет осуществлять возложенные на него задачи [7, с. 43–44].

Условно, процесс создания внутренней мотивации можно разделить на 6 этапов:

- задание цели;
- определение мотивации;
- постановка управленческой цели;
- создание механизма убеждения;
- формирование адресных групп;
- разработка путей воздействия [7, с. 97–99].

Рассмотрим вышеизложенные этапы более подробно.

1. *Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь.

2. *Определение мотивации.* Необходимо точно понимать, какими потребностями будут обусловлены желаемые Вами действия и какую ситуацию нужно создать, чтобы объект, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации, самостоятельно актуализировал личные потребности, переводя их в мотивы.

3. *Постановка управленческой цели.* Управленческая цель – это то, что Вы скажите объекту, на которого направлен процесс создания внутренней мотивации. Зачастую управленческая цель отражена в миссии организации и выступает в качестве лозунга.

4. *Создание механизма убеждения.* Механизм убеждения представляет собой применение на практике управленческой цели.

Существуют два основных направления реализации такого механизма:

- формирование позитивного отношения к результатам деятельности;
- формирование причинно-следственных связей.

5. *Формирование адресных групп.* Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие.

Критериями выделения адресных служат:

- пол;
- возраст;
- поведение;
- ценностные ориентации;
- цели субъекта и т. д.

6. *Разработка путей воздействия.* Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам.

Изучив мировой опыт применения внутренней мотивации, и разработав процесс ее формирования, рассмотрим возможности ее применения на предприятиях агропромышленного комплекса Республики Беларусь. В нашем случае, предлагаем рассмотреть процесс внутренней мотивации на базе кооперации учебного заведения (средней школы) и сельскохозяйственной организации (таблица).

**Возможность применения внутренней мотивации
на базе кооперации средней школы и предприятий АПК
Республики Беларусь**

Этапы	Средняя школа	Сельскохозяйственная организация
1	2	3
Задание цели	Привлечение учеников к поступлению в агроклассы	Получение дешевой рабочей силы, а в дальнейшем подбор и отбор персонала
Определение мотивации	Уверенность в завтрашнем дне, уважение и признание	Желание заработать свои первые деньги

1	2	3
Постановка управленческой цели	Вы можете стать героем, который обеспечивает всю Беларусь продовольствием	Хотите быть уверены в своем будущем? Иметь жилье и стабильную работу? Тогда Вам стоит начать уже сейчас!
Создание механизма убеждения	Формирование чувства гордости за проделанную работу путем признания учащимися и руководством средней школы	Социальное соревнование, участники которого дети, а призом является возможность стать членом трудового коллектива
Формирование адресных групп	Дети; Родители	Дети; Родители
Разработка путей воздействия	Группа Дети – торжественно чувствуют учеников на линейке 1 сентября, в честь них устраивают концерты и парады. Вы – гордость всей школы. Группа Родители – родительское собрание с приглашением представителя сельскохозяйственной организации. Ни один репетитор не научит тому, чему могут научить в агроклассе и на практике. Лучше сохраните Ваши деньги и помогите нам с уборочной компанией, а мы обеспечим Вашему ребенку светлое будущее	Группа Дети – создаются две рабочие группы (1 и 2 смена). Премию получит лучшая группа по итогам месяца. Группа Родители – если Вы хотите, что бы ребенок продолжил Ваше дело и мы заключили с ним целевой договор, объясните ему, что он должен хорошо работать. Поступление в агрокласс увеличивает шансы заключения целевого договора, обучения в вузе и работы на предприятии по месту проживания родителей

Примечание: собственная разработка автора.

Закключение. Таким образом, нами на базе анализа литературных источников и личного опыта разработан применимый в агропромышленном комплексе Республики Беларусь механизм формирования внутренней мотивации. Применение данной разработки способно значительно повысить эффективность использования потенциальных возможностей работников сельскохозяйственных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гусаков, Е. В. Организационно-экономический механизм создания и эффективного функционирования кооперативно-интеграционных объединений в АПК / Е. В. Гусаков. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2014. – 115 с.

2. Иваненко, Л. В. Управление мотивацией персонала: учеб. пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова. – Самара: Изд-во «Самарский ун-т», 2013. – 144 с.
3. Лёвкина, В. О. Повышение эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях (на примере Могилевской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В. О. Лёвкина; Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси. – Минск, 2018. – 29 с.
4. Озерникова, Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с.
5. Шафранский, И. Н. Виды современных методов мотивации / И. Н. Шафранский, Я. В. Острикова // Актуальные проблемы менеджмента в АПК: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 50-летию кафедры управления. – Горки : БГСХА, 2021. – С. 101–104.
6. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2020. – 248 с.
7. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Практикум : учеб.-метод. пособие / И. Н. Шафранский. – Горки : БГСХА, 2021. – 238 с.
8. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 425 с.