

УДК 331.1

DOI 10.51691/2500-3666\_2022\_7\_4

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Балакирева Е.С.**

*магистрант,*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского*

*Калуга, Россия*

**Чаусов Н.Ю.**

*к.э.н., заведующий кафедрой менеджмента*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского*

*Калуга, Россия*

**Чаусова Л.А.**

*к. э. н., декан экономического факультета,*

*Калужский филиал РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева*

*Калуга, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы мотивационного менеджмента в некоммерческих организациях. Представлены понятие мотивации персонала, ее актуальность в настоящее время и роль в деятельности организации. Рассмотрены задачи, которые решает система мотивационного менеджмента в некоммерческой организации. Систематизированы материальные и нематериальные инструменты стимулирования персонала. Обобщены основные способы мотивации персонала. Дана оценка важности на современном этапе повышения внимания к здоровью и моральному состоянию сотрудников. Обоснованы рекомендации по совершенствованию системы мотивационного менеджмента в ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край».

**Ключевые слова:** мотивация, персонал, менеджмент, некоммерческая организация.

***IMPROVING THE MOTIVATION MANAGEMENT SYSTEM IN A NON-  
PROFIT ORGANIZATION***

***Balakireva E.S.***

*Master's student, Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky*

*Kaluga, Russia*

***Chausov N.Yu.***

*Candidate of Economics, Head of the Department of Management Kaluga State*

*University named after K.E. Tsiolkovsky*

*Kaluga, Russia*

***Chausova L.A.***

*Candidate of Economics, Dean of the Faculty of Economics,*

*Kaluga branch of RGAU-MSHA them. K.A. Timiryazev*

*Kaluga, Russia*

**Annotation.** The article discusses the problems of motivational management in non-profit organizations. The concept of staff motivation, its relevance at the present time and its role in the organization's activities are presented. The tasks that the motivational management system solves in a non-profit organization are considered. The material and non-material tools of personnel stimulation are systematized. The main ways of staff motivation are summarized. The assessment of the importance at the present stage of increasing attention to the health and morale of employees is given. The recommendations on improving the motivation management system in the GAU Tourism CO "TIC "Kaluga Region" are substantiated.

**Keywords:** motivation, personnel, management, non-profit organization.

Одной из важных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Эффективная работа любой организации невозможна без грамотно построенной системы мотивационного менеджмента. Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Цель статьи – обосновать направления совершенствования системы мотивационного менеджмента в некоммерческой организации. В связи с этим были поставлены и решены следующие задачи: дать понятие мотивации персонала, определить ее роль в деятельности компании; рассмотреть задачи, которые решает система мотивационного менеджмента в некоммерческой организации; обобщить материальные и нематериальные инструменты стимулирования сотрудников; систематизировать способы мотивации персонала; дать рекомендации по совершенствованию системы мотивационного менеджмента в организации.

Мотивация представляет собой комплекс условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его деятельность в нужную для организации сторону, регулирующих интенсивность труда, трудозатраты, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в достижении целей [1, с. 183]. Важность функции мотивации обусловила формирование целой отрасли науки и практики менеджмента - мотивационного менеджмента. Результативная система мотивационного менеджмента определяет успех компании. Четкость и ясность целей, критерии оценки результата и прозрачный понятный расчет вознаграждения позволяют сотрудникам организации более ответственно относиться к результатам своего труда, успешно выполнять планы, достигать цели компании.

Изучение научной литературы по менеджменту [2, 3, 4] позволило выделить следующие задачи мотивационного менеджмента: повышение качества и эффективности выполнения поставленных задач сотрудниками; повышение производительности труда; создание комфортной рабочей атмосферы на предприятии; снижение текучести кадров; привлечение компетентных и лояльных кадров; внедрение корпоративной культуры.

В общем виде система мотивационного менеджмента в организации включает в себя материальные и нематериальные инструменты Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

стимулирования персонала (рисунок 1).

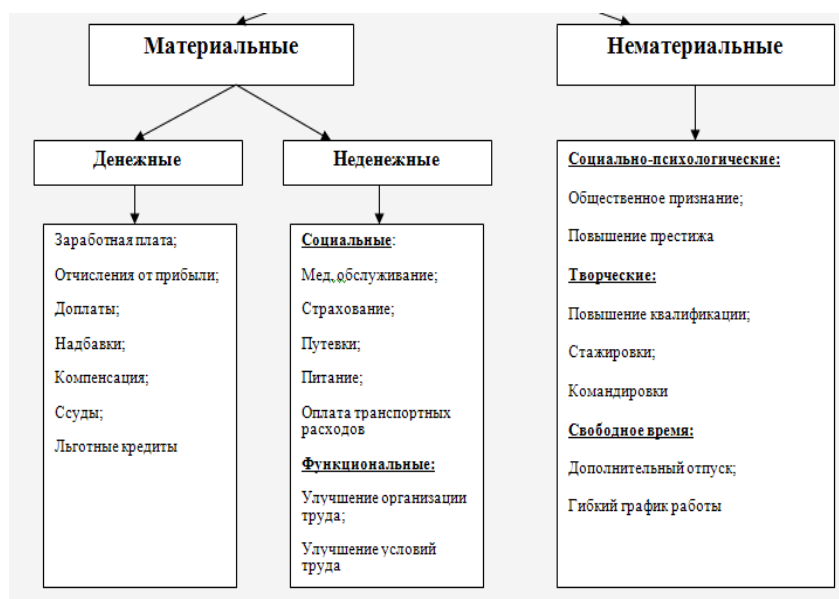


Рис. 1 Материальные и нематериальные инструменты системы мотивационного менеджмента [5, с. 188]

Выбор инструмента для мотивации индивидуален для каждого сотрудника и зависит от его должности, характера, интересов, личных убеждений и др.

В соответствии с результатами исследования, проведенного международным рекрутинговым агентством Kelly Services, для большинства сотрудников главной мотивацией выступает денежное поощрение (67,2 %). На втором месте находятся бесплатное обучение, тренинги (8,9 %), а на третьем – похвала от руководства (6,6 %) [5] (рисунок 2).



Рис. 2 - Основные способы мотивации персонала

В настоящее время целью любой компаний является построение системы мотивационного менеджмента, способной стимулировать выполнение необходимых действий сотрудниками на высоком уровне производительности и эффективности.

Некоммерческая организация государственное автономное учреждение Калужской области по туризму «Туристско-информационный центр «Калужский край» осуществляет деятельность в сфере развития и популяризации туризма на территории Калужской области. Основная цель учреждения - оказание поддержки всем категориям туристов, которые путешествуют по Калужской области [6]. Система мотивационного менеджмента ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край», состоит из двух систем (подсистем): управляющей (субъект управления мотивационным менеджментом) и управляемой (объект управления мотивационным менеджментом), которые взаимодействуют между собой и с внешней средой ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край». Планом финансово-хозяйственной деятельности учреждения на выплату заработной платы персоналу в 2021 году предусмотрено 8 754,77 тыс. рублей, на прочие выплаты персоналу (в том числе компенсационного характера) 489 тыс. рублей.

В организации учредителем установлена окладная система оплаты труда.

Заработная плата рассчитывается по формуле:

$$\text{ЗП} = \text{Оклад} / \text{КРД} * \text{КОД} + \text{ДВ}, \text{ где}$$

ЗП – заработная плата, начисляемая работнику за месяц;

КРД – количество рабочих дней в расчетном месяце;

КОД – количество дней, отработанных сотрудником в расчетном месяце;

ДВ – дополнительные выплаты к окладу стимулирующего или компенсационного характера.

Средняя заработная плата в ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» в 2020 году составляет 54,5 тыс. рублей. По официальной информации Росстата, средняя зарплата в Калуге составляет 37 тыс. рублей в месяц, в Калужской области — 43,6 тыс. рублей в месяц [7, с. 211]. Таким образом, средняя заработная плата в ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» превышает размер средней заработной платы по региону.

Нематериальные стимулы в период COVID-19 становятся еще более актуальными, чем в иное время [9]. В качестве таких стимулов в исследуемой организации используется организация корпоративов. Корпоративы в ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» организуются по случаю следующих праздников: Новый год; День защитника Отечества; Международный женский день; Всемирный день туризма. Корпоративы для сотрудников укрепляют командный дух, стимулируют к продуктивной работе и повышают лояльность персонала в целом.

Новогодние подарки детям сотрудников ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» предназначены для всех несовершеннолетних детей сотрудников и включает в себя сладкий новогодний подарок либо бесплатный билет на представление в Калужский областной театр юного зрителя.

Ежегодное обучение персонала за счет работодателя на курсах повышения квалификации способствует обновлению знаний сотрудников ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» в их сфере деятельности в учреждении. С точки зрения мотивации это способствует повышению чувства Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

значимости и важности персонала учреждения, что приводит к тому, что сотрудник долгое время не меняет место работы и готов работать более эффективно.

Командировки руководящего состава на ключевые мероприятия региона и страны ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» расширяют кругозор сотрудника, способствуют установлению полезных связей в своей сфере деятельности, а также стимулируют к более продуктивной работе.

Совершенствование системы мотивационного менеджмента в ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» крайне необходимо в современных условиях. Актуальным инструментом, позволяющим усовершенствовать систему мотивационного менеджмента, является внедрение гибкой схемы начисления удержаний/доплат и донести ее до сотрудников. Индивидуальный подход позволит уделить больше времени каждому сотруднику и повысит его производительность и эффективность труда [9].

Изучение научной литературы и анализ мотивационного менеджмента в ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» позволяет рекомендовать схему начислений/удержаний/доплат и донести ее до сотрудников. Эта схема должна быть:

- гибкой (дающая возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы);
- простой и понятной каждому работнику;
- обоснованной психологически и экономически и выраженной в количественных значениях;
- справедливой - поощрения должны формировать у сотрудников ощущение справедливости материальных вознаграждений;
- правильной - поощрение персонала важно создать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

Источниками финансирования ГАУ являются как средства бюджета, так и

внебюджетные доходы. При этом, часть внебюджетных доходов должны направляться на стимулирование персонала. Причем не только по итогам работы учреждения за месяц, но и путем участия в определенных проектах организации, например, в проектах пешеходных туристических маршрутов [см. 6]. Такие проекты стали особенно популярными в условиях пандемии COVID-19 у людей старшего возраста [10] поскольку позволяют им избавиться от ощущения одиночества [11] и поддерживать здоровый образ жизни [12]. Пешие туристические маршруты для калужан могут сопровождаться занятиями скандинавской ходьбой [13], что усилит положительный эффект для здоровья пешей прогулки по историческим местам.

Важным инструментом, позволяющим выявить сильные и слабые стороны системы мотивационного менеджмента, является регулярный сбор обратной связи и предложений от сотрудников. Анкетирование в ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» можно проводить как на бумажном носителе, так и в электронной форме. Рекомендуемая периодичность проведения – раз в квартал.

Таким образом, мотивация играет очень важную роль и гарантирует, что сотрудники остаются активными и вносят личный вклад в развитие организации. Совершенствование системы мотивационного менеджмента в организации крайне необходимо в современных условиях, особенно в связи с текущим экономическим кризисом. Результатом предложенных мер по совершенствованию системы мотивации ГАУ КО по туризму «ТИЦ «Калужский край» станет новая форма индивидуального воздействия на систему мотивации сотрудников компании.

### **Библиографический список**

1. Менеджмент : Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Финансы и кредит" / Н. Ю. Чаусов, О. А. Калугин, Л. А. Чаусова [и др.]. – М.: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2010. – 496 с. – ISBN 978-5-406-00128-8. – EDN Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666



GOZYAA.

2. Дривольская, Н. А. Мотивационный менеджмент: сущность и используемый инструментарий / Н. А. Дривольская // Международна научна школа "Парадигма". Лято-2015 : сборник научни статии в 8 тома, ВАРНА, 20–23 августа 2015 года. – ВАРНА: ЦЕНТЪР ЗА НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И ИНФОРМАЦИЯ "ПАРАДИГМА", 2015. – С. 69-76. – EDN UECLED.

3. Мотивационный менеджмент - сущность и содержание / С. Абашина, А. Андриянова, Е. Баева, В. Василенко // Уральский научный вестник. – 2016. – Т. 12. – № 2. – С. 268-269. – EDN XEBFPL.

4. Мотивационный менеджмент / Т. А. Труфанова, Я. Ю. Радюкова, О. А. Кацук [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2021. – 254 с. – (Бакалавриат). – ISBN 978-5-406-08221-8. – EDN KOUMFE.

5. Кадровое агентство Kelly Services Россия [Электронный ресурс] <https://www.kellyservices.ru> (дата обращения: 09.07.2022)

6. Чаусов, Н. Ю. Перспективы развития внутреннего туризма Калужской области / Н. Ю. Чаусов, Е. С. Балакирева // Modern Economy Success. – 2021. – № 5. – С. 47-51. – EDN DFNLAM.

7. Субботина, Т. Н. Особенности мотивации персонала дошкольных образовательных учреждений / Т. Н. Субботина, А. М. Гринберг // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского, Калуга, 14 апреля 2021 года. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского, 2021. – С. 206-214. – EDN FNHGDD.

8. Манн, А. А. Особенности мотивации персонала в период коронавирусной инфекции / А. А. Манн, Л. А. Чаусова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 7(77). – С. 87-92. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-7-87-92. – EDN FUDXGS.

9. Короленко, В. В. Влияние мотивации персонала на деятельность Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

организации на примере отдела образования / В. В. Короленко, О. С. Медведева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-1(83). – С. 109-113. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-1-1-109-113. – EDN NYRJYS.

10. Чаусов, Н. Ю. Введение в стратегическое управление активным долголетием: теория, методология, практика / Н. Ю. Чаусов, С. Н. Гагарина, Н. Н. Чаусов ; Калужский государственный университет им. К.Э.Циолковского. – Калуга : ФБГОУ ВПО "Калужский государственный университет им. К.Э.Циолковского", 2020. – 178 с. – ISBN 978-5-88725-558-3. – EDN ХТРХNY.

11. Епищева, В. Р. Одиночество в пожилом возрасте / В. Р. Епищева, В. В. Коновалова, Н. Ю. Чаусов // Актуальные проблемы активного долголетия и качества жизни пожилых людей : Сборник научных трудов, Калуга, 15 ноября 2018 года. – Калуга: ФБГОУ ВПО "Калужский государственный университет им. К.Э.Циолковского", 2019. – С. 60-66. – EDN TNTZDY.

12. Кастеров, В. Е. Здоровый образ жизни - путь к активному долголетию / В. Е. Кастеров, Д. А. Третьяков, Н. Ю. Чаусов // Актуальные проблемы активного долголетия и качества жизни пожилых людей : Сборник научных трудов, Калуга, 15 ноября 2018 года. – Калуга: ФБГОУ ВПО "Калужский государственный университет им. К.Э.Циолковского", 2019. – С. 83-89. – EDN WTBRJY.

13. Бычкова, Н. А. Скандинавская ходьба - путь к долголетию / Н. А. Бычкова, А. А. Мигел // Актуальные проблемы активного долголетия и качества жизни пожилых людей : Сборник научных трудов Второй региональной научно-практической конференции, Калуга, 17 декабря 2019 года. – Калуга: Издательство Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского, 2020. – С. 50-54. – EDN QWJRAD.

*Оригинальность 85%*