

PREVENTION OF PROFESSIONAL BURNOUT OF COACHES IN ADAPTIVE PHYSICAL CULTURE AND ADAPTIVE SPORTS

Voronova Olga Vasilyevna

Samara national research University, Samara

Abstract. the article examines the specifics of the professional activity of adaptive sports coaches, identifies the factors of professional burnout. The purpose of the activity is to develop the inclusive competence of trainers, to teach adequate mechanisms of psychological protection and to use effective strategies for overcoming stressful situations.

Keywords: prevention of professional burnout, coaches in adaptive physical culture and adaptive sports, persons with disabilities.

ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПОСРЕДСТВОМ МОТИВАЦИИ

Гагаринская Галина Павловна, Протопопова Дарья Сергеевна

Самарский государственный технический университет

Аннотация. В научной статье изучается понятие мотивации персонала и ее виды, проводится анализ моделей мотивации Японии, Франции, США и России. Рассматриваются нетрадиционные методы мотивации персонала, которые возможно внедрять в российских организациях в современных экономических условиях.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, мотив, стимул,ощрение.

Теории мотивации изучались еще древними философами. На сегодняшний день в менеджменте преимущественно мотивация исследуется с точки зрения двух теорий – с точки зрения рациональности и иррациональности. В XIX в. мотивация рассматривалась с точки зрения рационализма, согласно которой каждый индивидуум представляет собой уникальное биосоциальное существо, обладающее собственными, отличными от других людей, мотивами, потребностями и целями. С точки зрения иррациональной теории мотивация рассматривалась как поведение человека, не поддающееся объяснению, и возникающее в результате неосознаваемых сил биологического характера, источники которых возникают в органических потребностях человека.

Впервые объединение теорий рационализма и иррационализма произошло во второй половине XIX в., в т.ч. благодаря учениям и появлению эволюционной теории Ч. Дарвина. Благодаря исследованиям ученого было выяснено, что человек действует под влиянием инстинктов, однако, в отличие от животных инстинктов, человеческие несколько отличаются – в первую очередь, в поступках человека по мнению таких ученых как З. Фрейд, У. Макдагалл и других, лежит целеполагание. Животное в отличие от человека действует инстинктивно, не задумываясь о том, зачем оно осуществляет тот или иной шаг. Человек, наоборот прежде, чем совершить поступок, продумывает его, определяет выгоду, которую получит после осуществления поступка, и только потом действует.

По сути, теория, появившаяся и начавшая развитие во второй половине XIX в. объяснила сущность мотива. Мотив, как утверждает в исследовании Зотова Т.Г., — это повод, причина, объективная необходимость и побуждение к какому-либо поступку [2]. Мотив становится первым этапом формирования у живого существа мотивации. Однако несмотря на то, что мотив и мотивация изучаются уже довольно долгое время, единого определения термина до сих пор не выведено. Одни ученые определяют мотивацию как психофизиологический процесс, совокупность факторов, которые определяют поведение человека и задают направление его действие, другие исследователя представляют мотивацию как совокупность факторов, детерминирующих поведение человека.

Развитие внешней среды способствовало проникновению понятия мотивации в экономику, менеджмент, управление персоналом и другие смежные отрасли изучения науки. В условиях высокой конкуренции на рынке организации заинтересованы в привлечении квалифицированного, компетентного кадрового состава, поскольку сегодня персонал является главным движущим и ведущим к развитию организации ресурсом. Мотивация является одним из значимых элементов системы управления персоналом. В таблице 1 представим несколько определений термина «мотивация», сформированных разными авторами и исследователями.

Из представленных в таблице 1 определений, можно выделить, что мотивация в системе управления персоналом в первую очередь необходима для активизации трудового потенциала сотрудников и достижения ими более высоких результатов, в результате которых организация определенным образом поощряет сотрудника за его профессиональные успехи и достижения.

Таблица 1 – Определение термина «мотивация» разных авторов

Автор	Определение
Власова Т.А. [1]	... процесс побуждения индивидуума сохранять рабочее место и создавать условия для более качественной и эффективной работы, на основе удовлетворения материальных и нематериальных потребностей
Зотова Т.Г. [2]	... совокупность движущих сил, которые определяют и формируют у сотрудника побуждение к направленной деятельности, ориентиром которой выступает достижение поставленной руководством цели организации
Кибанов А.Я. [3]	...внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности

Механизмы функционирования трудовой мотивации состоят из нескольких компонентов, среди которых включенность или не включенность работника в трудовую деятельность, мотивационное ядро личности (т.е. совокупность мотивов, которые побуждают к деятельности), удовлетворенность трудом и трудовое поведение. Эффективность системы стимулирования в организации зависит в большой степени от отношения руководителей к работнику, их оценки труда работника (в денежном и нематериальном выражении).

В современной классификации видов мотивации выделяется две большие группы: методы материального и нематериального стимулирования.

Под материальным стимулированием и мотивацией понимается совокупность экономических стимулов, к которым относятся денежные поощрения – премии, увеличение оклада, повышение в должности и рост заработной платы как следствие, различные дополнительные выплаты (оплата больничных, отпусков, возмещение транспортных расходов и т.д.).

Нематериальное стимулирование осуществляется за счет сочетания социальных, материальных, психологических методов. К данной группе относится поощрение сотрудников гибким графиком, общественное признание.

Практика показывает, что качественная реализация системы мотивации возможна при использовании сочетания двух этих форм. Институтом проблем предпринимательства было проведено исследование, согласно которому был получен следующий вывод: «не зарплатой единой», или «деньги укрепляют мотивацию, но не формируют ее» [6].

До недавнего времени существовало мнение, что сотрудников можно мотивировать исключительно деньгами и иными материальными выплатами, однако, в последние годы все большее число организаций, в том числе и крупных, активно внедряют в систему поощрения персонала нематериальные виды мотивации.

Согласно двухфакторной теории мотивации, разработанной социальным психологом Фредериком Герцбергом, эффективная система мотивации может быть реализована только при совмещении материальных и нематериальных элементов, и упор, в первую очередь, по мнению исследователя, стоит делать на нематериальное стимулирование [3].

Фредерик Герцберг считает, что организации, применяющие исключительно материальные стимулы, рискуют потерять сотрудника из-за его возможного ухода в другую компанию, пообещавшую работнику более высокий уровень заработной платы [3]. В условиях, когда мотиватором выступает исключительно заработок, сотрудник не задумается о том, как складываются отношения в коллективе, какие взаимоотношения у персонала с руководством и прочее – он будет ориентироваться лишь на размер заработной платы.

В случае, если организация поощряет сотрудников за счет признания их успехов (через конкурсы, соревнования, публичное объявление успехов сотрудников и т.д.), через проведение корпоративных мероприятий, формирование благоприятного социально-психологического климата, риск ухода квалифицированных и компетентных кадров заметно снижается.

Зарубежный опыт мотивации персонала богаче и разнообразнее. Рассмотрим особенности моделей мотивации некоторых зарубежных стран, особенности представлены в таблице 2.

В зарубежных странах распространена мотивация персонала посредством нематериальных стимулов – как видно из таблицы 2, зарубежные компании мотивируют сотрудников и через корпоративные обучения, и посредством оплаты медицинской страховки, поездок, создание комфортных условий работы, выражающихся в гибком или удаленном графике работы.

В России же, скорее, работодатели придерживаются либерального метода и поощряют сотрудников чаще всего только через материальные выплаты. HR-портал разместил исследование Русской Школы Управления, согласно которым 26,9% компаний предпочитают мотивировать сотрудников исключительно с помощью денежных премий, 8,3% компаний используют только нематериальные стимулы [7].

Таблица 2 – Особенности моделей мотивации персонала зарубежных стран [4]

Страна	Особенности модели мотивации персонала
Япония	– пожизненное трудоустройство и существенные бонусы за стаж работы (премии и бонусы по результатам полугодий), оплата расходов на дорогу в офис и домой, медицинская страховка для сотрудника и членов его семьи; частичная оплата жилья, корпоративные обучения и повышения квалификации); – корпоративное общение (стабильные планерки, коллективная гимнастика, собрания локальных групп, корпоративные церемонии – спортивные соревнования, оплачиваемые поездки, отмечание национальных праздников и т.д.)
США	– нематериальное поощрение (бесплатные обеды, корпоративные праздники, совместные поездки, медицинская страховка, курсы повышения квалификации и бесплатные обучения за счет компании); – материальное поощрение (использование сдельно-премиальной формы оплаты труда – почасовая оплата и различные модификации премий); – профессиональное поощрение (развитая система продвижения по карьерной лестнице, отсутствие промежуточных систем управления)
Франция	– комфортные трудовые условия (гибкий график работы, удаленная работа); – корпоративная медицинская страховка, бесплатные комплексные обеды, обучение, помощь в погашении ипотеки; – развитая система материальных стимулов (индексация заработной платы в зависимости от роста цен, индивидуализация уровня заработной платы за уровень образования, квалификации, качества работы и уровня мобильности сотрудниками и пр.

Из материальных стимулов, в российских компаниях наиболее распространены:

- фиксированные (ежегодные, ежеквартальные, ежемесячные) премии – 60,9%;
- премии по итогам выполнения KPI (54,5%);
- ситуативные нерегламентированные премии (24,3%).

К инструментам нематериальной мотивации в России в основном относят:

- праздничные корпоративные мероприятия (58,2%);

- корпоративное обучение и курсы профессиональной переподготовки, повышения квалификации сотрудников (56,9%)
- публичная похвала успешных сотрудников (51,6%);
- тимбилдинг (22,9%) [7].

Сравнение особенностей моделей мотивации в зарубежных странах и результаты исследования Русской Школы Управления позволяют сделать вывод о том, что в современных экономических условиях российские компании преимущественно используют материальные методы стимулирования, однако, исключительное использование денежных стимулов не может обеспечить качественную реализацию системы управления персоналом и его мотивации [7]. Для обеспечения эффективного управления и мотивации сотрудников необходимо совмещать материальные и нематериальные методы стимулирования, что подтверждается учениями Фредерика Герцберга.

Как видно из исследования Русской Школы Управления, довольно малое количество организаций используют метод тимбилдинга – всего 22,9% компаний, принявших участие в социологическом исследовании [7].

Тимбилдинг – это особый тип мероприятий для сотрудников, который дословно с английского языка переводится как «построение команды». Развитие корпоративного духа, сплочение коллектива и налаживание отношений внутри него, параллельное выстраивание и формирование социально-психологического климата в организации видится нам в качестве важного направления развития российских компаний и потенциальной возможности формирования сплоченной, ответственной команды, в которой сотрудники осуществляют взаимную поддержку и достигают успеха не в одиночку, а совместными усилиями. Привлечение профессиональных организаторов корпоративных мероприятий такого рода позволило бы многим организациям наладить отношения внутри коллектива и создать атмосферу взаимопомощи и поддержки во многих компаниях российского рынка.

Крупные компании активно используют нестандартные методы мотивации сотрудников – к примеру, в головном офисе Facebook в Сан-Франциско для сотрудников организована комната отдыха, оборудованная настольными играми, мягкими диванами яркого цвета, столами для питания, а также сотрудники во время перерыва могут поиграть в консоль Xbox 360, шахматы, бильярд. Подобный опыт организации зон отдыха применяют и другие известные компании мирового масштаба: BlaBlaCar (Париж), Airbnb (Сан-Франциско). Из российских компаний такую методику мотивации сотрудников, в т.ч. к проведению времени на

работе с удовольствием и без перегрузок, поддерживают офисы Rambler&Co, 2ГИС (Новосибирск) [5].

Создание таких комнат отдыха и релакса позволяет сотрудникам отвлечься в обеденный или вечерний перерыв от сложной и монотонной работы, провести время с коллегами, переключиться и выдохнуть, а затем с новыми силами вернуться к работе.

В современных экономических условиях России внедрение в компании нетрадиционных нематериальных методов стимулирования и мотивации сотрудников видится потенциально успешной идеей. Во-первых, применение нематериальных методов стимулирования позволит значительно сократить затраты на фонд оплаты труда. Во-вторых, позволит сформировать сплоченный коллектив и командный дух, наладить отношения между сотрудниками разных подразделений, что, несомненно, будет влиять на отношение сотрудников к работе и их производительность труда. Наиболее реализуемыми методами, которые могли бы внедрять российские компании с целью мотивации сотрудников, могут стать:

- проведение корпоративных мероприятий в стиле тимбилдинг;
- оборудование комнат отдыха и питания для сотрудников.

Заимствование опыта организации системы мотивации персонала зарубежных стран может значительно улучшить ситуацию на рабочих местах, позволит повысить трудоспособность сотрудников и их желание трудиться в конкретной компании. Это в целом:

- будет оказывать влияние на уровень экономической эффективности, рентабельности и устойчивости организации;
- окажет благоприятное влияние на уровень конкурентоспособности организации;
- за счет повышения интереса сотрудников к труду, несомненно, повлияет на лояльность клиентов.

Несмотря на то, что еще недавно материальное стимулирование виделось единственным действенным способом мотивации сотрудников, сегодня все большее число компаний отдает предпочтение сочетанию материальных и нематериальных стимулов. Рассматривая успешный опыт мотивации зарубежных стран, для качественного управления персоналом необходимо заимствовать лучший опыт крупных организаций в рамках системы управления персоналом для его мотивации к трудовой деятельности.

Библиографический список

1. Власова Т.А. Теоретические аспекты совершенствования системы стимулирования труда персонала // Инновационная деятельность в модернизации АПК, 2017. №3. С. 80-84.
2. Зотова Т.Г. Проблематика исследования мотивации // Прикладная психология: современное состояние, эффективность исследований, перспективы развития, 2017. С. 73-75.
3. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – Учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА, 2017. – 314 с.
4. Зарубежный опыт мотивации персонала. [Электронный ресурс]. – URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата обращения: 11.01.2021)
5. Зоны отдыха в офисах российских и зарубежных IT-компаний. [Электронный ресурс]. – URL: <https://vc.ru/flood/6648-relax-1> (дата обращения: 11.01.2021)
6. Институт проблем предпринимательства. Не зарплатой единой, или Особенности мотивации «голубых воротничков». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ipnou.ru/print/011771/> (дата обращения: 11.01.2021)
7. Русская Школа Управления: Как российские компании мотивируют сотрудников. [Электронный ресурс]. – URL: <https://hr-portal.ru/blog/itogi-oprosa-kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov> (дата обращения: 11.01.2021)

TREND IN THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT TROUGHT MOTIVATION

Gagarinskaya Galina Pavlovna, Protopopova Daria Sergeevna

Samara State Technical University

Abstract. The scientific article studies the concept of personnel motivation and its types, analyzes the models of motivation in Japan, France, the USA and Russia. The article considers non-traditional methods of personnel motivation, which can be implemented in Russian organizations in modern economic conditions.

Key words: motivation, stimulation, motive, incentive, encouragement.