

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

© 2020 Беленькая В.И., Карпова Т.П.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Статья посвящена системе мотивации сотрудников в организации, раскрывается сущность мотивации персонала, описываются виды мотивации и способы ее повышения.

Ключевые слова: организация, мотивация сотрудников, способы повышения мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

Экономический кризис, усиление конкуренции среди организаций привели к тому, что большинство менеджеров стали искать способы повышения производительности производственных процессов. Рассматривая производительность труда как один из основных показателей экономической деятельности организации, можно отметить, что анализ производительности труда позволяет определить эффективность корпоративной рабочей силы и рабочего времени.

При анализе и планировании производительности труда, как правило, основное внимание ориентировано на выявление и использование резервов для роста производительности труда. Одним из способов определения возможностей повышения производительности труда можно рассматривать мотивацию сотрудников.

Повышение мотивации сотрудников представляет собой сложный и последовательный процесс. При создании мотивационной системы необходимо учитывать следующие факторы: технические, организационные, социальные и экономические.

Выделяют материальную и нематериальную мотивацию сотрудников. Рассмотрим риски и возможности материальной мотивации. Многие менеджеры считают материальную мотивационную систему лучшей мотивацией. Данное утверждение в некоторой степени верно, поскольку конкурентоспособная заработная плата является основополагающим элементом удержания персонала, однако простое использование материальной мотивации

сотрудников не всегда способствует достижению ожидаемых результатов. Материальная мотивация является довольно сложным инструментом воздействия, который следует использовать очень осторожно, эффективно и умело [2].

Материальная мотивация сотрудников основана на системе финансового вознаграждения, которая включает повышение зарплаты, бонусы и дополнительное пособие, оплачиваемый отпуск, оплачиваемый отпуск по болезни, доплату за пенсионный и благотворительный фонд.

Используя деньги (зарплату, премии, санкции и так далее) в качестве единственного способа мотивации новых сотрудников, можно достичь приемлемого уровня соответствия стандартам, однако невозможно достичь отличных результатов. Не следует рассматривать чью-то заработную плату как одиночный мотиватор, и это похоже на «кнул и пряник», которые определяют сферу деятельности сотрудника: что он может и не может делать. Финансовые стимулы имеют собственные пределы. Проблема в том, что использование только стандартов качества не гарантирует положительных результатов [7-9].

Мотивационная система, которая включает в себя стимулирование труда, имеет решающее значение. В первую очередь нужно заниматься сохранением и контролем трудовых норм, и только потом стимулировать достижение результатов. Увеличение вознаграждения, связанное с показателями эффективности (результат, объем выполненной работы и ответственность), является краткосрочным решением. Работник может быстро привыкнуть к более высокой

заработной плате за тот же объем работы, влияние более высокой заработной платы на мотивацию уменьшится [5].

Таким образом, при использовании только финансовых стимулов, максимальная эффективность не может быть достигнута. Чтобы достичь новых высот, нужно задействовать внутреннюю мотивацию своих сотрудников. Это вытекает из понимания общих целей и ценностей, наличия атмосферы вдохновения и сотрудничества, стимулирования работы и уважения к руководителю - это не связано с материальной мотивацией.

Рассмотрим преимущества и недостатки нематериальной мотивации. Существует множество способов нематериальной мотивации сотрудников: корпоративные мероприятия, обучение, субсидированные ваучеры, повышение по службе или новый статус в организации, подарки, благодарственные письма, грамоты, социальные взносы, приглашения на крупные праздники, скидки. Вопрос в том, для какого варианта необходимо осуществлять эти мероприятия [3].

С целью уменьшения неприятных ситуаций при выборе способа оценки менеджер должен представить, как сотрудники будут реагировать на выбранный метод. Лучше спросить самих работников о составе их мотивации. Они могут лучше всего выразить, какое вознаграждение приведет к более эффективной работе, что бы они хотели получить в знак признания их заслуг и достижений.

Идеальный выбор мотивационной системы - это идентификация целей организации или отдела с целями сотрудника, то есть при выполнении задачи сотрудник достигает результата не только для организации, но и для себя.

Для менеджеров важно понимать интересы и приоритеты своих сотрудников, чем они руководствуются и чего они хотят достичь. Для этого следует определить основную внутреннюю мотивацию работника и помнить об этом при создании мотивационной системы. Аналогичным образом директор может стимулировать усилия сотрудников по достижению результатов при минимальных затратах. При правильном использовании

данных методов можно добиться лояльности сотрудников и обеспечить высокий уровень их мотивации. Необходимо, чтобы выбранный метод был действительно важен для работника, а не использовать его только в отношении чего-то, чтобы «пометить» задачу из списка дел менеджера [10].

В некоторых организациях поддерживается командная работа, но основной упор делается исключительно на успех группы, который независим от вклада отдельных членов команды. Наоборот, в других они полагаются только на личные достижения и таким образом создают конкурентную атмосферу, которая ведет к нездоровому соперничеству. Исходя из всего вышеизложенного становится понятно, что необходимо поддерживать баланс между индивидуальной и коллективной мотивацией в соответствии с целями и задачами организации. Следует отметить, что само отношение руководителя может быть мотивирующим или демотивирующим элементом. Чрезмерные требования, несправедливая оценка или наказание, финансовая нечестность, невыполненные обещания, неправильное поведение представляет собой всего лишь несколько примеров из списка жалоб, собранных от сотрудников к менеджерам. Данные факторы важнее для сотрудников, чем заработная плата, премии, вознаграждения и подарки.

Талантливый руководитель создает атмосферу творчества и стремления, в которой подчиненные забывают неприятный интерьер или другие недостатки. Высококачественный лидер вдохновляет своих подчиненных собственным примером, верой в успех, поддержкой и ведет их к достижению цели организации [4].

Однако основным мотивирующим или демотивирующим элементом является сам работник. Выяснилось, что высокая производительность труда работников возможна только в том случае, если они заинтересованы в конечном результате и если у них позитивный подход к работе. При отборе сотрудников руководитель должен оценивать кандидатов не только с точки зрения профессионализма, но и ощущать желание работать и стремиться к карьерному росту. Обучать новичка гораздо проще, чем

мотивировать опытного, но ленивого «профессионала».

Мотивацию сотрудников нелегко измерить, однако существуют три наиболее распространенных способа, которые чаще всего используются различными организациями: обзор результативности, опросы мотивации и вовлеченности персонала, опросы удовлетворенности клиентов. Таким образом, измерение

удовлетворенности клиентов может помочь определить уровни мотивации сотрудников. Это особенно актуально, когда сотрудники находятся в прямом контакте с клиентами. Данная техника часто используется при управлении сотрудниками в сфере продаж [6].

Для того чтобы успешно мотивировать своих сотрудников, руководству действительно необходимо понять, что их мотивирует и стимулирует. Иерархия теории потребностей Маслоу А. является одной из самых популярных теорий потребностей.

Данные потребности существуют в иерархическом порядке. Другими словами, потребности более низкого уровня должны быть удовлетворены до потребностей более высокого уровня. Данная теория также может быть применена, чтобы помочь понять мотивацию сотрудников на рабочем месте. Применение этой теории для понимания мотивации сотрудников может помочь компаниям выработать стратегию более эффективного использования денежных стимулов.

Внутренние коммуникации очень важны для мотивации сотрудников. На самом деле, сотрудники, которые не информированы о том, что происходит в компании, изо всех сил пытаются оставаться мотивированными и занятыми. Однако большинство организаций сталкиваются с проблемами внутренней коммуникации, которые мешают им оптимизировать отношения с сотрудниками, среди которых движение информации только по вертикали, отсутствие внимания к отзывам сотрудников о внутренних коммуникациях, охват и привлечение сотрудников независимо от их местонахождения, отсутствие измерения внутренних коммуникационных усилий на регулярной основе.

По этой причине многие работодатели вкладывают средства в инструменты и программное обеспечение, чтобы помочь им оптимизировать стратегию внутренней связи.

Всем сотрудникам необходим определенный уровень мотивации, чтобы хорошо выполнять свою работу и чувствовать себя комфортно. Это может быть сложно, потому что каждый мотивируется разными вещами.

Некоторые сотрудники имеют много естественной внутренней мотивации, в то

время как другим нужны внешние факторы, такие как признание или вознаграждение. В начале 1960 годов психологи Р. Рейд и Д. Меррилл хотели выяснить, могут ли они предсказать лидерство, стиль управления и эффективность продаж. Для этого они определили четыре социальных стиля, которые мотивируют большинство людей: аналитический, ведущий, дружелюбный, экспрессивный. Эти стили помогают лидерам распознавать поведение своих сотрудников.

Найти способы мотивации сотрудников непросто, но это необходимо, если руководитель стремится построить успешную компанию. Нет сомнений, что мотивация на рабочем месте напрямую влияет на производительность. Мотивированные сотрудники работают на более высоком уровне, выполняют свои обязанности и создают более позитивную среду [1].

Наиболее значимым фактором при мотивации сотрудников, находящихся под контролем руководства, является его отношения с каждым сотрудником. Вторым по важности фактором является рабочая среда и организационная культура, которые стимулируют мотивацию и вовлеченность сотрудников. В идеале рабочая культура состоит из среды, в которой сотрудникам доверяют, с ними обращаются как со взрослыми, а не управляют ими. Сотрудникам доверяют ценности, видение, миссию и стратегические рамки, в которых они должны выполнять свою работу. Они часто общаются, к ним относятся с уважением и вежливостью, они вносят свой вклад в каждый аспект работы, которую они выполняют. Им также рекомендуется высказываться о том, во что они верят, участвуя в решении проблемы для клиента. Данные факторы помогают создать рабочую среду, в которой сотрудники выбирают мотивацию для выполнения требований своей работы. Нет ничего более могущественного, чем группа способных и мотивированных сотрудников.

Таким образом, мотивация играет очень важную роль и гарантирует, что сотрудники остаются активными и вносят личный вклад в развитие организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2017. - 248 с.
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2018. - 152 с.
3. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда. – М.: Техносфера, 2018. – 524 с.
4. Уилсон Д. 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу. – «Диля», 2017. – 587 с.
5. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. - № 1. – С.62.
6. Молодчик А.В., Молодчик М.А. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание. – М.: ГУ ВШЭ, 2017. - 296 с.
7. Карпова Т.П. Социальная активность молодежи: пути ее повышения//Вестник Международного института рынка. – 2018. - № 2. - С.81-88.
8. Карпова Т.П. Управленческая модель адаптации молодых специалистов в коммерческой организации//Вестник Международного института рынка. – 2017. - № 2. - С.66-71.
9. Карпова Т.П., Стуколова Л.З. Модель деятельности специалиста по организации работы с молодыми специалистами в негосударственных организациях//Вестник Международного института рынка. – 2017. - №1. - С.72-77.
- 10.Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Academia, 2019. - 448 с.

EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM IN THE ORGANIZATION: THEORETICAL ASPECT

© 2020 V.I. Belenkaya, Tatyana P. Karpova

Samara University of Public Administration
«International Market Institute», Samara, Russia

The article is devoted to the motivational system of employees in the organization. The article reveals the essence of staff motivation. The authors describe types of motivation and ways to improve it.

Key words: organization, employee motivation, ways to improve motivation, material motivation, intangible motivation.