

УДК 331.1

¹*М. А. Федотова, ²А. А. Чекан*

¹ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», г. Москва, email: fedotova-ma@yandex.ru

²Московский государственный областной университет, Московская область, г. Мытищи, email: anna.chekan@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ

Ключевые слова: мотивация, персонал, стимул, система мотивации.

Авторы статьи сосредотачивают внимание на том, как проанализировать стимулы, которые использует компания, чтобы мотивировать сотрудников; как тип восприятия работы сотрудниками влияет на их мотивацию и можно ли это корректировать; как перенастроить систему мотивации, чтобы заработали профессиональные стимулы; как выяснить, как на самом деле сотрудники воспринимают свою работу. Работники, которые не стремятся добиваться большего, нуждаются в дополнительной мотивации со стороны руководителя. Ведь без участия всего коллектива грандиозные планы компании обречены на провал. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделаны выводы о том, как изменить систему мотивации таким образом, чтобы люди начали проявлять инициативу, решали задачи с самоотдачей и не нуждались в жестком контроле.

¹*M. A. Fedotova, ²A. A. Chekan*

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Moscow Aviation Institute (National Research University),” Moscow, email: fedotova-ma@yandex.ru

²Moscow State Regional University, Moscow Region, Mytishchi, email: anna.chekan@mail.ru

IMPROVING MOTIVATION THROUGH PROFESSIONAL INCENTIVES

Keywords: motivation, staff, incentive, motivation system.

The authors of the paper focus on how to analyze the incentives the company uses to motivate employees; how the type of employee perception affects their motivation and whether this can be adjusted; how to reconfigure the motivation system so that professional incentives are earned; how to find out how employees really perceive their work. Employees who do not seek to achieve more need additional motivation from the manager. After all, without the participation of the entire team, the grand plans of the company are doomed to failure. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. According to the results of the study, the authors made conclusions on how to change the motivation system in such a way that people begin to take initiative, solve problems with dedication and do not need strict control.

Согласно исследованию hh.ru, 41 процент работников уходят из компании, потому что теряют интерес к работе. Они не чувствуют, что их труд важен. Поэтому для начала необходимо понять, почему это происходит. Чтобы сделать правильные выводы, следует собрать все стимулы, которые предлагает компания, в единый реестр – это будет наглядный документ, который легко проанализировать. Образец реестра стимулов представлен в таблице 1. После этого можно будет определить, какую долю в структуре мотивации занимают стимулы, которые относятся к внешней мотивации, и те, которые затрагивают внутреннюю.

В таблице 2 представлено, чем отличается внешняя мотивация от внутренней.

К примеру, стимулы, которые не связаны с работой и с самореализацией сотрудника, относятся к внешней мотивации. Важно понять, какую цель преследует компания, предлагая данный стимул, – сплотить коллектив, подчеркнуть статусность руководителя, способствовать профессиональному росту, воспитать преданность компании. А те, которые непосредственно связаны с содержанием работы, затрагивают внутреннюю мотивацию – состояться как специалист, добиться решения сложной задачи, оптимизировать технологический процесс.

Таблица 1

Реестр стимулов, которые предлагает компания сотрудникам

Название стимула	Тип стимула	Тип мотивации
Окладная часть ЗП	Экономическое вознаграждение	Внешняя
Переменная часть ЗП – ежеквартальное премирование за достижение KPI	Экономическое вознаграждение	Внешняя
Специальная премия за выполнение заданий и реализацию проектов	Экономическое вознаграждение	Внешняя
Корпоративная СДО с каталогом курсов и электронной библиотекой	Побуждение	Внутренняя
Публикация в корпоративной газете	Побуждение	Внутренняя
Звание «Лучший сотрудник подразделения»	Побуждение	Внутренняя

Таблица 2

Описание внешнего и внутреннего типов мотивации

Внешняя мотивация	Внутренняя мотивация
Поведение человека обусловлено внешними стимулами: заработная плата, стремление к успеху, одобрение, боязнь осуждения	Поведение человека обусловлено его внутренним желанием что-либо делать, интересом к содержанию своей деятельности
Сотрудник выполняет работу, потому что это позволит ему удовлетворить актуальную для него потребность, которая не связана с самим содержанием труда	Сотрудник выполняет работу, потому что сам этого хочет, ему интересен процесс работы, он вовлечен в него и заинтересован в достижении лучшего результата
Человек относится к труду как средству удовлетворения потребностей, которые не относятся к содержанию работы и самореализации через нее	Человек понимает общественную полезность работы, осознает удовлетворение, которое приносит сам процесс и результат труда

Многие стимулы имеют двойственный характер. Например, обучение сотрудников может выступать как стимул для получения новых знаний и совершенствования профессионального мастерства в работе [3]. А может быть воспринято как условие, чтобы продвинуться по карьерной лестнице и изменить статус в компании, получить премию или надбавку [1].

Тип восприятия работы характеризует то, как человек относится к своей деятельности и какие эмоции она вызывает. От восприятия зависит ответ сотрудника на вопрос, чем для него является работа – источником денег, возможностью самореализоваться, коллективом единомышленников или местом, куда просто хочется возвращаться. Тип восприятия дает понять, ради чего и зачем человек каждый день ходит на работу, приклады-

вает усилия и преодолевает повседневные трудности.

На восприятие работы влияют два фактора: содержание труда, задачи и то, как в организации принято удовлетворять потребности сотрудников. С учетом выраженности того или иного типа мотивации можно выделить четыре типа восприятия работы:

1. Тип «Благодарность». При таком типе восприятия сотруднику интересна, прежде всего, сама работа. Сами задачи, их содержание побуждают человека выкладываться, тем самым задевая его внутреннюю мотивацию. Этот тип восприятия характерен для индивидуализированного труда. Например, для представителей творческой сферы и профессий, которые связаны со служением людям, – врачи, учителя, социальные ра-

ботники. Чаще им нравится то, что они делают, независимо от размера оплаты труда и наличия льгот и компенсаций. Так как сотруднику интересен сам труд, в процессе работы он реализует свои способности и получает удовлетворение от самого процесса. Поэтому уровень удовлетворенности работой в целом высок. При таком восприятии формируется ценностный тип отношения к труду, для которого характерны высокая степень самоконтроля, ответственность, инициатива, высокое качество труда и результативность. С таким типом восприятия у руководителя отсутствует потребность в контроле подчиненных.

2. Тип «Рабство». При данном типе восприятия работа – средство выживания. Работнику неважно, что именно он делает. Основная цель – заработать деньги, чтобы удовлетворить физиологические потребности и потребности в безопасности и защищенности. При этом и они не удовлетворяются в полной мере. О потребностях более высокого уровня речи даже не идет. Это низкооплачиваемая работа, для выполнения которой не требуется каких-либо специальных знаний и навыков. Поэтому люди, которые заняты на таких работах, неконкурентоспособны на рынке труда и, как следствие, у них нет свободы выбора места приложения труда.

Парадоксально, но для крупных компаний такой тип восприятия работы может быть выгодным. Ведь на производстве, в строительстве, ритейле достаточно работы, которая не требует специальных знаний и навыков. Трудовые функции в этом случае выполняются при минимальных издержках для работодателя [8]. От руководителя требуется только обеспечить контроль исполнения и поддерживать приемлемый уровень результативности и эффективности труда [7].

3. Тип «Супермаркет». Этот тип восприятия работы встречается у большинства наемных работников. Сотрудники ходят на работу и прилагают усилия лишь потому, что компания предлагает разнообразные стимулы внешней мотивации – высокий уровень оплаты труда, конкурентный компенсационный пакет, возможности карьерного роста, власть. Специалисты воспринимают работу как возможность удовлетворять свои разно-

образные потребности. Так у сотрудника формируется инструментальная мотивация. Само содержание труда имеет смысл, но не решающий. Большее значение имеет то, как на работе удовлетворяются потребности. Если сотруднику важны только деньги, льготы и компенсации, то для него не так важно, что делать. Главное, чтобы зарплата позволяла удовлетворить потребности и исполнять обязательства. Если в другой компании предложат зарплату больше, человек не раздумывая пойдет туда. От таких работников сложно добиться чего-то большего. Они работают по принципу «ни больше ни меньше».

Если же у специалиста выражены статусные потребности и желание власти, он будет много работать, прикладывать усилия и преодолевать трудности. Все это для того, чтобы повысить свое положение в корпоративной иерархии и удовлетворить потребности в признании, уважении и престиже. Компания получает эффективного сотрудника, но и его ресурсы ограничены. Может быстро наступить выгорание, снижение эффективности и качества работы [4].

При таком восприятии удовлетворенность работой имеет дифференцированный характер. Пока потребности удовлетворяются, работа нравится. Как только внешние стимулы исчезнут – вместе с ними исчезнет и удовлетворенность работой. Этот тип восприятия не способствует развитию внутренней мотивации и творческого отношения к труду. Чтобы обеспечить высокую производительность и самоотдачу руководителю нужно продумать и создать систему оценки труда. К тому же надо постоянно улучшать систему вознаграждений, так как при удовлетворении одних потребностей появляются другие. И так до бесконечности.

4. Тип «Мечта». Это самый желаемый для сотрудника и компании тип восприятия работы. Специалисту интересны сами задачи, поэтому он прилагает усилия, ищет эффективные способы достичь целей. Сотруднику нравится работа, и он хочет делать ее лучше. Он сам добивается выдающихся результатов, принимает решения, проявляет инициативу и берет дополнительную ответственность сверх инструкций. При этом на работе удовлетворяются его потребности – материальные, статусные и социальные.

Таблица 3

Сравнительные характеристики типов восприятия работы

Параметры сравнения	Тип восприятия			
	Рабство	Супермаркет	Благотворительность	Мечта
Затраты на персонал	Низкие	Высокие	Низкие	Высокие
Производительность труда	Низкая	Дифференцированная	Высокая	
Приоритетная функция управления	Контроль	Мотивация	Координация	Организация
Ответственность сотрудников	Отсутствует	Неосознанная, обусловленная внешними стимулами	Осознанная, личная	
Инициатива сотрудников	Отсутствует	По требованию, как правило, реакция на внешние стимулы, создаваемые компанией	Исходит от самого сотрудника, его личной заинтересованности что-либо изменить, улучшить, не только на своем фронте работы, но и в компании в целом	
Удовлетворенность трудом	Низкая	Дифференцированная, пока потребности удовлетворяются, работа нравится, как только внешние стимулы исчезнут – и вместе с ними и удовлетворенность и увлеченность	Высокая, формируется самостоятельно, не является задачей управленческого воздействия, относится к внутренней сфере человека, не требует внешних стимулов и поощрения	
Лояльность, вовлеченность и приверженность	Отсутствует	Неосознанная, навязанная искусственно, формируется компанией внешними инструментами. Относятся к задачам управления	Осознанная, личная, формируется самим сотрудником в процессе работы, его участия в рабочих процессах. Не являются задачами управления, так как формируются сами по себе	

При таком восприятии работы руководитель создает условия для профессиональной самореализации подчиненных. Он определяет только результат и добивается, чтобы сотрудники осознали личный вклад в результат компании. Сравнительные характеристики типов восприятия работы представлены в таблице 3.

Далее в статье разработаем рекомендации как перенастроить систему мотивации, чтобы людей интересовало содержание их деятельности. Тогда компания получает инициативных, вовлеченных и счастливых сотрудников, нацеленных на профессиональные достижения.

Система мотивации эффективна только тогда, когда затрагивает персональные нужды работников и предлагает помощь, чтобы их решить. Если

заботиться обо всех сразу, точность попадания меньше – КПД ниже:

1. Корректировать организационную культуру. Профессиональный рост должен стать частью корпоративной культуры компании на уровне ценностей и принципов. Желание расти и развиваться должно быть одобряемой моделью поведения. Характерные признаки такой модели – инициатива, открытость, командная работа.

2. Привлекать сотрудников к постановке целей их подразделений и компании в целом. Сотрудников можно приглашать на стратегические сессии, а также организовать презентации подразделений в течение года. К примеру, неделя бухгалтерии или день юриста. Это повысит престиж и значимость разных видов профессиональной деятельности. Если

невозможно пригласить на стратегическую сессию сразу всех, можно провести мероприятие в формате видеоконференции. Тогда многие смогут подключиться и поучаствовать.

3. Оптимизировать работу сотрудников. В работе должно быть больше тех задач, которые соответствуют компетентности исполнителя или даже чуть выше [2]. Человеку лучше самому нести ответственность за результат. Если работа не обладает такими характеристиками, она не поддерживает внутреннюю мотивацию. Невозможно поддерживать внутреннюю мотивацию в условиях жестких регламентов и стандартов – нужна возможность самостоятельно принимать решения [5].

4. Развивать управленцев. Чтобы формировать у подчиненных внутреннюю мотивацию, руководитель должен уметь ставить задачи с программируемым результатом. Предоставлять обратную связь, которая будет побуждать людей к профессиональному развитию и достижениям. Управленцы должны уметь организовывать групповые обсуждения, чтобы вместе с подчиненными решать задачи, генерировать идеи и достигать командной синергии. Эффективный менеджер умеет регулировать конфликтные ситуации и направлять их в конструктивное русло. Другими словами, ему под силу использовать конфликт как источник развития.

В заключение статьи подведем основные итоги:

1. Когда задействуется внутренняя и внешняя мотивация, человек воспри-

нимают свою работу как место силы. А компания получает эффективного, увлеченного сотрудника, который привержен ее целям и активно вовлечен в общий процесс.

2. Все сотрудники в компании разные. Одного мотивирует признание и похвала. Другому необходимо материальное подтверждение своих заслуг. Его мотивируют деньги. Третьему важно, чтобы был хороший коллектив единомышленников. Он будет доволен, если компания будет организовывать корпоративные мероприятия и дарить подарки. Поэтому в организации следует внедрить индивидуальную мотивацию, чтобы не тратить материальные ресурсы на поощрения, которые никак не влияют на лояльность персонала.

3. Руководителям необходимо ставить персоналу понятные цели. Сложно выполнять работу с энтузиазмом, когда неясно, зачем и кому это нужно. Каждому члену коллектива важно осознавать, что именно его работа способствует успеху организации в целом. Поэтому задача управленцев – доходчиво объяснить людям, чего от них ждет компания.

4. Люди редко спокойно и качественно выполняют монотонную работу. Идеальный тип личности сотрудников – флегматики. Но и они тоже выгорают.

5. Проще и надежнее всего удержать работников деньгами. Когда бюджета нет, приходится выдумывать недорогие способы мотивировать персонал. Экспериментировать при ограниченном бюджете рискованно [6].

Библиографический список

1. Брага И.В., Шолотонова Е.С Системное развитие карьеры HR-специалистов//Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 216-222.
2. Журавовская И.М. Оптимизация бизнес-процессов и работы персонала в компании с помощью защиты функций// Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 250-256.
3. Журавовский А.С. Особенности организации онлайн обучения сотрудников российских компаний в условиях глобальной нестабильности// В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 87-90.
4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения//В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 91-94.

5. Кузнецова И.В. Эволюция принципов мотивации в ходе трансформации хозяйственных парадигм//В сборнике: Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. С. 72-76.

6. Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Особенности формирования бюджета HR-службы в условиях глобальной нестабильности// В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 110-114.

7. Федотова М.А., Чекан А.А. Повышение эффективности результатов работы персонала на базе ценностей компании// Московский экономический журнал. 2020. № 11. С. 60.

8. Федотова М.А., Козлова Е.Г. Формирование устойчивой деловой репутацией организации с учетом аспектов управления персоналом// Московский экономический журнал. 2021. № 1. С. 37.