DOI: 10.17117/na.2016.03.01.089

<http://ucom.ru/doc/na.2016.03.01.089.pdf>

Поступила (Received): 24.03.2016

Данильчик Т.Л.

Мотивация как инструмент повышения эффективности

Danilchik T.L.

Motivation as a tool to improve efficiency

В статье рассмотрены основные этапы создания и реализации системы мотивации, ее внутренние и внешние факторы. Обоснована необходимость мониторинга, оценки и контроля эффективности системы управления мотивацией сотрудников компании

Ключевые слова: мотивация, материальное и нематериальное поощрение, система управления

The article describes the main stages of creation and implementation of motivation system, its internal and external factors. The necessity of monitoring, evaluating and monitoring the effectiveness of the system of management motivation of employees

Key words: motivation, material and moral encouragement, control system

Данильчик Татьяна Леоновна

Кандидат экономических наук, доцент
Алтайский государственный технический
университет им. И.И. Ползунова
г. Барнаул, Ленинский проспект, 46

Danilchik Tatiana Leonovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Altai state technical university named I.I. Polzunov
Barnaul, Lenin ave., 46

Четкое представление о мотивационной составляющей деятельности работников компании позволяет ее менеджменту разработать механизм эффективного управления, обеспечивающий рост производительности труда, совершенствование его качественных характеристик, повышение конкурентоспособности в рыночной среде. На практике для успешного решения данной задачи руководитель должен на основе понимания мотивационной структуры поведения подчиненных, сформировать реальный уровень их ожиданий, сфокусировать в их сознании стойкое понимание того, что от их усилий будет зависеть результат труда, за которым последует вознаграждение, имеющее для работника определенную ценность.

Комплексная система мотивации должна быть направлена:

- на побуждение работника к достижению целей компании в соответствии с ее миссией;
- на повышение не только личной, но и, в большей степени, командной результативности коллектива организации;
- на привлечение и удержание лучших сотрудников компании;
- на ежегодную трансформацию ее элементов с учетом изменившихся приоритетов развития компании и условий ее внутренней и внешней среды.

Безусловно, не одна система мотивации не может быть признана абсолютно идеальной и справедливой. Но она будет результативной и действенной,

если понятна всем работникам организации, разработана и утверждена коллегиально, максимально полно учитывает все параметры деятельности отдельного работника, подразделения и коллектива в целом. Соблюдение данных правил, позволяет сформировать у сотрудников устойчивое убеждение в том, что каждый из них способен не только контролировать успешность собственных действий, но и в отдельных случаях самостоятельно просчитывать будущий результат. Работник, в данном случае, имеет возможность самостоятельно выбирать средства и методы выполнения задач, поставленных перед ним, привлекается к консультированию, участвует в деятельности творческих коллективов.

Разработка целостной системы управления мотивацией в рамках данной компании и ее успешная апробация требует глубоко продуманной и достаточно кропотливой работы со стороны менеджмента, должна реализовываться поэтапно и включать в себя целый ряд мероприятий. Прежде всего, необходим мониторинг реальной мотивационной активности трудового коллектива с помощью соответствующих методик диагностики скрываемой и скрытой мотивации. Данные методики позволяют узнать, что человек чувствует и о чем думает на самом деле. А это, в свою очередь, дает возможность подобрать для каждого сотрудника наиболее эффективные по отношению к нему способы управления. Более того, полученные показатели могут служить критерием эффективности регулирующих воздействий менеджмента.

Далее важно оценить внешние и внутренние факторы, определяющие мотивационные послысы сотрудников (от учета индивидуальных потребностей каждого работника, до возможностей их удовлетворения не только на рабочем месте, но и в рамках социальной инфраструктуры данной компании). Большое значение имеет разработка системы психологических, социальных, организационных, ротационных и иных мероприятий и механизмов их реализации в трудовом коллективе, мотивирующих деятельность работников и повышающих степень удовлетворенности трудом различных групп сотрудников.

Достигнутые каждым работником результаты определены, в большей степени, его способностями, осознанием роли в выполнении миссии организации, прилагаемыми усилиями. Последние же, в свою очередь, обусловлены ценностью вознаграждения, его сопоставлением с результатами деятельности и вероятностью того, что соответствующее вознаграждение действительно будет получено. Большое значение имеет совершенствование принципов и оптимизация системы оплаты труда, ее координация с целями и результативностью функционирования компании в целом, ее подразделений и отдельных работников, поскольку главным из стимулов, побуждающих сотрудника компании участвовать в трудовой деятельности, является доход, обеспечивающий расширенное его воспроизводство как носителя человеческого капитала.

Едва ли не самую важную роль в выстраивании справедливой системы материальной мотивации является разработка показателей эффективности деятельности фирмы в целом и каждого ее структурного подразделения. Четко выверенные количественные показатели, кроме того, значительно сокращают долю субъективных оценок экспертов, делая мотивационную систему пре-

дельно объективной. В активно развивающихся компаниях действует зарекомендовавшая себя во многих странах балльная система оплаты труда, в основе которой лежит оценка характеристик труда, степени ответственности, профессиональных навыков, опыта и образования работника. Причем, каждая должностная инструкция устанавливает диапазон заработной платы, верхней границей которой является тот максимум, который может позволить себе работодатель. Если прежде оценивались уровень квалификации, условия труда, стаж работы в организации, то сейчас во главу угла ставится компетентность работника, темп и рациональность его действий, приверженность к целям организации и другие переменные составляющие заработной платы, зависящие от конечных результатов деятельности сотрудника. Причем, сам полученный результат имеет мотивирующее воздействие на работника: если он удовлетворен выполненной работой, осознает свою компетентность, то и его мотивация повышается. Зачастую материальные поощрения дополняется целым пакетом бонусов, включающим премиальные, проценты от объема выполненных заказов, льготы на покупку акций компании, оплату обучения в полном или частичном объеме, льготы на отдых, распространяемые и на детей работников, различные страховые услуги. Таким образом, одобрение и признание профессиональных достижений сотрудника со стороны его коллег и руководства формируют механизм двусторонней (обратной) связи внутри компании, становящийся важнейшим мотивирующим фактором.

Однако результаты современных исследований свидетельствуют о том, что материальное стимулирование во всех его проявлениях является необходимым, но недостаточным условием мотивации трудовой деятельности. Материальные стимулы не могут привести к непрерывному росту результативности труда (происходит как бы «привыкание» к данному виду воздействия), они лишь способны снизить уровень неудовлетворенности работой, и лишь в слабой мере побуждают к ней. Причем, мотивы, вызывающие удовлетворенность деятельностью, обусловлены содержанием работы и внутренними потребностями личности в самовыражении, в то время как факторы, вызывающие неудовлетворенность, связаны с недостатками работы и внешними условиями.

Оценка и контроль эффективности системы управления мотивацией сотрудников компании предполагают использование, как объективных критериев трудовой деятельности, так и показателей реальной мотивации персонала. Поскольку подобного рода оценки весьма субъективны, нужны четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей, что позволит ослабить проблемы в случае расхождения мнений. Кроме того, как показывает опыт передовых компаний, огромное значение имеет открытость обсуждения спорных вопросов, связанных с вознаграждением, отсутствие какой-либо недосказанности в отношении его величины у каждого из членов коллектива, создание благоприятного морально-психологического климата.

Вместе с тем, создание универсальной системы поощрений «на века» невозможно (рано или поздно она неизбежно перерождается в обычную систему поощрений, предполагающую вознаграждение за уже достигнутые результаты,

а не мотивирующую новые). Разработка новой мотивационной схемы компании предполагает необходимость учета прошлых недоработок, поставки новых целей и задач с учетом произошедших изменений внутренней и внешней среды. Этих изменений требует современный рынок, при повышении динамики которого одни виды мотиваций к развитию деятельности приобретают актуальность, другие устаревают, а желание быть конкурентоспособным на внешних рынках требует применения эффективных систем стимулирования персонала.

© 2016, Данильчик Т.Л.

*Мотивация как инструмент повышения
эффективности*

© 2016, Danilchik T.L.

Motivation as a tool to improve efficiency