

УДК 005.95

ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Н.А. Бровко, А.А. Логунов

Рассматривается мотивация как процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей. В основе мотивации лежит неразрывная связь с биологическими и социальными потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным, и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо.

Ключевые слова: мотивация; мотиваторы; цели и виды мотивации; демотивация.

ПЕРСОНАЛДЫ МОТИВАЦИЯЛООНУН НЕГИЗДЕРИ

Н.А. Бровко, А.А. Логунов

Мотивация – тышкы (стимулдар) жана ички (мотивация) факторлордун комплекстүү тийгизген таасири менен аныкталуучу адамдын жүрүм-турумдун тигил же бул түрүн аң-сезимдүү тандоо процесси. Өндүрүштүк ишмердик процессинде мотивация кызматкерлерге иш милдеттерин аткаруу аркылуу өзүнүн негизги муктаждыктарын канааттандырууга мүмкүндүк берет. Адамдын биологиялык жана социалдык муктаждыктарынын ортосундагы ажырагыс байланыш мотивациянын негизин түзөт. Мотивация адамдын жүрүм-турумун максатка багыттайт, анын максаты адамдын бир нерсеге болгон муктаждык сезимин жок кылууга алып келүү болуп эсептелет.

Түйүндүү сөздөр: мотивация; мотиваторлор; мотивациянын максаты жана түрлөрү; демотивация.

BASES OF PERSONNEL MOTIVATION

N.A. Brovko, A.A. Logunov

The article considers motivation as a process of conscious choice by a person of one or another type of behavior, determined by the complex influence of external (stimuli) and internal (motives) factors. In the process of production activity, motivation allows employees to satisfy their basic needs by fulfilling their job duties. The basis of motivation is an inextricable link with the biological and social needs of man. Motivation makes the behavior of a person focused and his goal will be that which can lead to the elimination of the test state of need for something.

Keywords: motivation; motivators; goals and types of motivation; demotivation.

Целью данной научной статьи является поиск решения такой насущной проблемы (с которой сталкивается каждый работодатель/менеджер), как достижение баланса между коэффициентом полезного действия сотрудника организации, выраженного в конечной прибыли работодателя и его затратами на организацию рабочего процесса и стимулирование работников на достижение максимального результата для продвижения конкретной организации на рынке товаров и услуг. Ниже приводится один из наиболее научно обоснованных методов достижения указанного баланса,

выраженный в правильном мотивировании сотрудников к продуктивной деятельности.

Для написания этой статьи через призму полученной практики нами были изучены и применены научные наработки в области социологии, психологии и менеджмента. Основной является теория А. Маслоу, подробный анализ градации потребностей, разработанный ученым, послужил основанием для определения мотиваторов и демотиваторов, возникающих в процессе деятельности сотрудников в сфере реализации товаров и услуг.

Для начала дадим определение понятия «мотивация»:

- это некое эмоциональное состояние, которое побуждает человека к действию;
- способ сделать то, что не хочется. Эта штука совершенно не нужна в том случае, если вам что-то нравится делать;
- это то, как перелезть через какую-то большую неприятность, преодолеть преграду [1].

Мотивация для руководителя – это способ заставить человека делать то, что ему не нужно или не хочется через обещание дать или отнять то, что ему пока еще кажется нужным.

Мотивация – сквозное явление, которое проявляется и реализуется во всех управленческих действиях руководителя (если эти действия совершаются, конечно).

В планировании – это постановка четких, понятных, многообещающих задач, вдохновляющих сотрудников на активную результативную работу, приносящих исполнителю пользу, выгоду.

При организации работы – это такое распределение нагрузки и поручений, когда лучшие сотрудники не скучают и имеют возможность подтвердить свой статус, а отстающие – изменить свой уровень, побывать в состоянии успеха, не выпасть из обоймы, новые сотрудники – почувствовать себя нужными, ощутить себя частью коллектива.

При осуществлении контроля – это своевременное исправление ошибок, поддержка, адекватная обратная связь, предоставленная по всем правилам, с учетом уровня готовности сотрудника к выполнению конкретной задачи, когда успех замечается и отмечается, а ошибки рассматриваются как указатель направления – куда двигаться дальше.

Мотивация вообще – это внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности, к достижению целей.

Существует много теорий мотивации, но все они сводятся к тому, что в основе любой деятельности, любого действия (или бездействия) человека всегда лежит какая-то его потребность, нужда, стремление к чему-то или от чего-то.

Мотиваторы – это те внешние, внутренние стимулы (действия, меры, условия), которые побуждают нас что-то делать или не делать, с помощью которых можно влиять на результаты и отношение к работе.

Обычно у человека мотиваторов несколько, и расположены они в определенном порядке: от важнейших к менее значимым – это лестница или «карта мотиваторов». Этот «набор» и очередность меняются в зависимости от возраста, от каких-то изменений в жизни, по мере достижения целей. Один сотрудник обеспечил себе минимальные

блага, остальные рассчитывают удовлетворить постепенно или вообще доволен тем, что есть. Другой не нуждается в теплых взаимоотношениях, он жаждет уважения со стороны руководства, карьерного роста, власти.

Цели мотивации работников в любой организации следующие:

- повышение продуктивности работы сотрудников и их заинтересованности в ней;
- развитие деятельности и, как следствие, рост прибыли.

Человек в процессе выполнения работы, какой-либо деятельности может находиться на нескольких уровнях.

Актуальный, работающий уровень. «Как сейчас». Это результаты сотрудника сегодня. Это ваши результаты сейчас, результаты ваших продавцов. Существующий уровень. Таланты, неиспользованные возможности. Это зона развития. У них есть таланты, и их больше, чем они сейчас показывают [2]. Но их не используют, потому что находятся в работающей зоне, застряли в зоне актуального развития, зоне комфорта – минимум усилий, привычные действия. А это – ожидаемый уровень, который предъявляет другие требования. Это то, чего ждет от нас жизнь здесь и сейчас, то, чего мы ждем от сотрудника – работа эффективная, продуктивная, более профессиональная, приносящая прибыль магазину, компании.

Виды мотивации. Более подробно о каждом из видов мотивации, их плюсы и минусы.

Материальная мотивация – это денежное вознаграждение сотрудников за выполненный в определенные сроки план или за успешную работу в целом.

К системе материальной мотивации относятся:

- заработная плата,
- премии и бонусы (ежемесячные или разовые);
- штрафы и другие материальные санкции;
- компенсация оплаты проезда, персональные надбавки (за должность, звание или сложность и напряженность труда).

Нематериальная (немонетарная) мотивация – это моральное, устное или письменное поощрение сотрудников.

Может реализоваться посредством следующих «почестей»:

- введение наград, знаков различия (категории, разряды, звания), придающих работнику особый статус;
- обеспечение возможности обучения, повышения квалификации сотрудников (что выгодно и работодателю);
- обеспечение возможности реального и прозрачного карьерного роста;

- проведение тренингов и мастер-классов, помогающих сплотить отделы, разобрать ошибки, успехи, коллегам – узнать друг друга ближе;
- проведение корпоративных мероприятий и праздников для объединения коллектива, общения в нерабочей обстановке.

Важно помнить, что не все работают ради денег и не всех стоит поощрять только деньгами. Безусловно, они имеют огромное значение, но все-таки это не единственный мотив [3].

Материальная и нематериальная мотивация «работают» как извне, так и изнутри. Могут направлять человека и его активность как «к» чему-то, так и «от» чего-то.

Каждый из видов имеет свои плюсы и минусы.

Плюсы материальной мотивации:

- все всегда «за!» – денег много не бывает;
- не надо напрягаться и выдумывать что-то новое;
- эффективна в ситуациях, когда не надо проявлять креатив.

Минусы:

- дополнительные расходы;
- не мотивирует в ситуациях, когда нужно проявлять креатив;
- не способствует развитию сотрудников;
- может спровоцировать потребительское отношение сотрудников.

Плюсы нематериальной мотивации:

- эффективнее и дольше действует;
- не требует никаких денежных затрат;
- мотивирует в ситуациях творческой работы;
- способствует развитию сотрудников.

Минусы:

- на любителя – нельзя назвать подходящей для всех;
- в нее не верят пессимисты;
- требует постоянных усилий от руководителя – и мыслительных, и физических.

Внутренняя и внешняя мотивация. Внутренняя и внешняя мотивация могут носить материальный и нематериальный характер, двигать человека либо к действию, либо к бездействию, выражаться в стремлении достичь или избежать чего-то.

В качестве внешней мотивации (воздействие со стороны, извне) могут выступать:

- бонусы, награды, поэтому во многих компаниях и внедряется управление по целям – это один из способов внешнего стимулирования: «Есть план. Его выполнение – твоя цель, выполнил план – получи заслуженную премию», а также штрафы;

- поощрения и наказания нематериального характера, льготы (грамоты, выговоры, дополнительное свободное время: выходные, отгулы).

Но внешнее стимулирование – это лишь одна сторона медали: как говорится, можно привести лошадь к водопою, но нельзя заставить ее пить. Очень многое зависит от внутренней мотивации.

В качестве внутренних мотиваторов могут выступать: желания, стремления, установки. Если у человека есть внутреннее стремление что-то сделать, то даже при отсутствии материального стимулирования он может достичь нужного результата.

Если у сотрудника есть сильное желание «расти» (пусть даже в плане размера своей зарплаты), что-то менять, развиваться, познавать новое и испытывать себя в сложных ситуациях, то его и мотивировать не надо. Или же в качестве мотиватора может выступать делегирование руководителем части своих полномочий, включение сотрудника в новый вид работы, назначение его ответственным лицом на каком-то мероприятии и т. д. [4].

Мотивация сотрудника в основном заключается в раскрытии менеджером его перспектив и возможностей достичь желаемого (избежать нежелательного) на конкретном рабочем месте, выполняя свою работу должным образом, проявляя инициативу, активность, ответственность, не допуская ошибок, нарушений и т. д.

Большинство рекомендаций, наверное, не будут для вас в новинку. Тем не менее практика показывает, что они действительно помогают бороться с демотивацией.

Демотивация сотрудников оборачивается для организации следующими проблемами:

- высокая текучесть кадров;
- высокий уровень конфликтов в коллективах;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- некачественное выполнение обязанностей;
- проблемы при создании согласованной команды;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- неудовлетворенность персонала и др.

Важно помнить, что для выявления мотиваторов необходим индивидуальный подход к каждому сотруднику. Для объективной оценки и определения мотивации работников применяются различные способы:

- тестирование или анкетирование (для определения «градуса» замотивированности, позволяет выявлять потребности как на ранних сроках сотрудничества, например при приеме на работу, так и в процессе работы);
- наблюдение за работой сотрудника, отдела или подразделения (такие «шпионские игры»

- позволяют узнать нужды людей, которые не слишком разговорчивы, замкнуты);
- непосредственное общение с персоналом в процессе работы (разговор, беседа) и вне ее (общение в неформальной обстановке). Есть категория людей, которые только в личной беседе способны расставить свои приоритеты четко и аргументированно;
 - метод проективных вопросов – дает более объективную информацию, т.к. внешне безопасен, в отличие от прямых вопросов, нет необходимости искать и давать «правильные» ответы, речь ведь идет о людях вообще, а не обо мне лично. Основан метод на склонности людей к переносу и проекции. Правила задавания проективных вопросов.
 - проективные вопросы всегда только открытые (т.е. вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ);
 - носят отвлеченный, не персональный характер. Вопрос должен подводить к оценке других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать «правильных» или заведомо ложных ответов, которые сотрудник дает, желая произвести хорошее впечатление;
 - задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа. Первое, о чем подумал отвечающий, и есть значимый для него фактор;
 - вопросы не должны группироваться по тематическим блокам (например, нельзя задавать подряд несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), поскольку человек, поняв ваш интерес, сумеет «подстроиться» под вопросы и начнет давать социально желательные ответы;
 - желательно, чтобы проективные вопросы по смыслу были связаны с предшествующей темой разговора, т.к. в этом случае они будут звучать более естественно и не привлекут к себе особого внимания (чрезмерное внимание к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально желательного ответа) [5].

Когда вы оценили мотивацию своих сотрудников, определили, что для них важно/ценно, можно задумываться о том, какие приемы и способы мотивации к кому и как применять, чтобы обеспечить эффективную работу магазина.

Выбор метода, приема зависит от цели, которую руководитель ставит перед собой, приступая к работе с сотрудником, от ситуации и от персонального набора мотиваторов конкретного сотрудника.

Здесь можно пойти в двух направлениях – работать с теми мотиваторами, какие есть, использовать их. А можно создавать новые мотиваторы, такие, которых на данный момент нет в «наборе» у сотрудника (успех, признание, статус), или же убирать неудобные для нас мотиваторы, которые мешают работе (стабильность, например, как нежелание что-то менять).

Алгоритм осуществления мотивации:

1. Выясним мотиваторы каждого сотрудника, определим причины поведения, его потребности.
2. Определим, что делать: подберем стимулы и стратегию, составим план мотивации.
3. Создаем условия – «продаем работу», обеспечиваем реализацию действий и вознаграждения за полученные результаты.
4. В процессе контролируем и даем обратную связь: сравниваем то, что получается, с тем, что нужно, чего хотели, если надо, меняем стимулы, корректируем или закрепляем результаты.

Основные ошибки руководителя при осуществлении мотивации сотрудников:

- неправильное определение потребностей, мотиваторов;
- неправильный выбор метода мотивирования;
- проекция – перенос своих мотиваторов на сотрудников;
- нет анализа процесса мотивации и результата, не выяснялись причины, не проводилась корректировка методов;
- мотивация проводится от случая к случаю, отсутствует система.

Например, в практику интервьюирования персонала при приеме на работу не лишним было бы ввести анализ сотрудников по уровню их потребностей относительно «Пирамиды Маслоу». В целях экономии затрат работодателя в достижении поставленной максимальной прибыли и отдачи персонала сотрудников с более высоким уровнем потребностей, допустим самовыражения, целесообразно премировать (грамоты, выражение благодарности, размещение на доске почета), но в данном случае нельзя упускать такое условие, как материальное притязание сотрудника. Если сотрудник заявляет требования не только в его признании либо самоутверждении, но и в высоком материальном вознаграждении, то от предложения работодателя данному сотруднику в случае необходимости поработать сверхурочно с большой долей вероятности он откажется либо выполнит работу с ненадлежащим качеством, так как фактически его уровень притязаний более низкий, чем он его заявляет. Следовательно, игнорирование данного метода анализа может привести к рискам и коммерческим убыткам. Напротив, сотрудник,

который говорит прямо об уровне своих притязаний при надлежащем уровне премирования будет выполнять свою работу более качественно. Таким образом, сотрудников с высоким уровнем притязаний целесообразно распределять на должности «креативные», а из сотрудников с низким уровнем притязаний могут получиться хорошие продавцы при условии бонусной системы оплаты труда.

Разработка системы мотивации персонала (если мы говорим именно о системе, а не о попытках мотивировать людей от случая к случаю) очень трудоемкая и кропотливая. Подготовка, проведение, внедрение, корректировка займут много сил, времени, потребуют идей и настойчивости.

Тем не менее это очень важное дело. И если *Вы* хотите, чтобы *Ваши* персонал выполнял работу в соответствии со своими обязанностями, исполнял принятые *Вами* решения и поставленные задачи, то нужно *это делать*. При этом работа менеджера над повышением мотивации сотрудников – следовать принципу обратной связи для вызова актуального отклика мотивации в сотруднике. То есть менеджер, осуществляя данную функцию, должен подходить к этому не с позиции формального указания «что хорошо, что плохо» а четко осознавать практическую сторону данных ему указаний и реальность их осуществления со стороны конкретного сотрудника. А этого менеджер может достигнуть только путем восприятия данных рекомендаций «через себя». В связи с этим менеджер должен постоянно совершенствовать уровень своего теоретического и практического знания и применения его в конкретно поставленных целях. Кроме всего перечисленного, менеджеру следует в практику мотивирования периодически включать новые виды поощрений, так как даже самый

ответственный креативный сотрудник может превратить свою работу в рутину, привыкая к одному и тому же виду и размеру вознаграждения.

Таким образом, в целях недопущения данной ситуации, которая неминуемо может привести к коммерческим рискам и потере конкурентоспособности организации, менеджеру самому следует быть мотивированным на достижение цели и задач организации путем постоянного мониторинга рынка для предупреждения накопления неэффективных и малоэффективных стратегий, которое провоцирует индифферентное отношение сотрудников к выполнению возложенных на них трудовых обязанностей.

Подводя итоги сказанного выше, считаем, что данная статья будет иметь актуальное значение как для практикующих менеджеров, так и для студентов-магистрантов, изучающих теорию менеджмента, ввиду рассмотрения в настоящей статье теоретических проблем мотивации персонала через призму практического опыта автора данной статьи.

Литература

1. *Маслова В.* Управление персоналом: учебник и практикум / В. Маслова. Юрайт, 2014. 492 с.
2. *Бондаренко Н.* Позитивный бизнес / Н. Бондаренко. Интернет-издательство «Литагент Ридеро», 2017. 80 с.
3. *Виханский О.С.* Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М., 2003. 576 с.
4. *Иванова С.В.* Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2013. 310 с.
5. *Мерманн Э.* Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. Харьков: Гуманитарный центр, 2015. 524 с.