

УДК 005.95

## РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*А.А. Кочербаева, З.К. Самайбекова*

Рассмотрен вопрос системы мотивации сотрудников на предприятии, являющийся актуальным и проблемным во все времена, потому что кадры – это как раз то, без чего не может существовать ни одна успешная организация.

*Ключевые слова:* мотивация; методы мотивации; менеджеры; сотрудники организации; эффективность.

---

## DEVELOPMENT OF EFFECTIVE SYSTEM MOTIVATIONS ON ENTERPRISE

*A.A. Kocherbaeva, Z.K. Samaybekova*

The system of motivation of employees on an enterprise is a pressing and problem question at all times, because shots – it just what not a single successful organization can be without.

*Keywords:* motivation; methods of motivation; managers; employees of organization; efficiency.

В рамках данной проблемы целесообразно рассмотрение вопроса о разработке эффективной системы мотивации на предприятии, которая не должна быть сформирована по определенным стандартам и шаблонам, так как организация – это объект, который постоянно подвергается изменениям как изнутри, так и извне. В соответствии с этим система мотивации также может претерпевать изменения, демонстрируя свою эффективность, проявляющуюся в динамике.

Высшее руководство должно учитывать интересы сотрудников при постановке общих целей организации и проводить постоянный мониторинг, выявляя, насколько личные цели сотрудников совпадают с общеорганизационными.

Разработка эффективной системы мотивации имеет ряд преимуществ, так как стимулирование персонала не только повышает производительность труда, ускоряет процесс достижения результатов, но и:

- вносит ясность и четкость в отношениях руководителя и подчиненного;
- означает, что менеджер в процессе работы узнает своего сотрудника, изучая его психологию и тем самым разрабатывая эффективные методы воздействия;
- дает возможность узнать сотруднику, за что конкретно он получает вознаграждение. Данный аспект необходим для сотрудника, так как это позволяет ему соизмерить результаты про-

деланной работы с тем поощрением, которое он получает. Если работник не понимает или считает свои результаты недооцененными, то в конечном счете он остается неудовлетворенным; формирует принадлежность сотрудника к организации. Система мотивации если не прямо, то косвенно влияет на чувство принадлежности определенного сотрудника именно к этой организации, таким образом, выгоды, получаемые в результате поощрения, являются одними из основных причин для того, чтобы остаться и работать на данном предприятии, ощущая свою значимость и полезность для него.

Исходя из сказанного выше, руководство предприятий должно периодически пересматривать существующую систему мотивации. Однако в современной практике наблюдается достаточно распространенное явление, когда руководство, разработав систему мотивации однажды, забывают о факторе времени, который несет в себе неизбежные изменения, связанные с острой конкуренцией не только в отрасли, но и на рынке труда, где борьба за высококвалифицированных специалистов ведется непрерывно. Поэтому наличие первоклассной преданной команды, состоящей из профессионалов, может свидетельствовать о том, что система мотивации является эффективной, то есть гарантирующей успешное развитие организации.

Проведение реформ в мотивационной политике предприятия также связано с фактором раз-

нородности кадрового состава организации. Более того, данный аспект требует не только изменений, но и разработки личностно-ориентированной системы мотивации, подходящей для определенного сотрудника. Для этого руководству необходимо знать своих подчиненных, их цели, их стремления, их запросы и ожидания от выполняемой работы и занимаемой должности, в противном случае мотивационный диссонанс может привести к конфликтам в организации, а впоследствии даже к потере очень ценного сотрудника.

Отсюда можно заключить, что методы мотивации, применяемые в отношении одного сотрудника, могут быть совершенно не приемлемыми для другого вследствие разности в:

- механизмах восприятия человека;
- должности и функциональных обязанностях человека;
- опыте работы;
- социальном положении.

Далее будет подробно рассмотрен каждый аспект.

**Разность в механизмах восприятия человека.** Данный фактор подразумевает собой психологические различия отдельно взятого сотрудника, которые в свою очередь зависят от типа личности (психотипа) человека, определяемого большим множеством классификаций, начиная с традиционных типов темперамента и заканчивая аристотелевскими категориями.

Наиболее легкий способ определить психотип человека – это типирование его по темпераменту: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик [1].

**1. Холерик.** Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом – удача, с одной стороны, и испытание на прочность – с другой. Сотрудник-холерик – активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он самомотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность – в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Однако для руководителя такой сотрудник со временем становится серьезным конкурентом. Способы мотивации:

- предоставить самостоятельность в работе;
- участие в инновационных проектах – хороший мотиватор для данного темперамента;
- публичная похвала за успехи в присутствии персонала компании – сильнейший мотиватор;
- корпоративные знаки отличия за успехи;
- вертикальная карьера и возможность власти (мотивируют его больше, чем заработная плата);

➤ направление на обучение.

**2. Сангвиник.** Данный психотип характеризуется работоспособностью и выносливостью. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами дружеские, но без лишней фамильярности. Любит подшучивать над сослуживцами, не задумываясь, приятно им это или нет. Способы мотивации:

- размер заработной платы: если на работе не чувствует перспективы в повышении заработной платы, легко переходит на новое место работы;
- перспектива карьерного роста;
- предоставление участия в новых проектах, однако здесь нужен контроль со стороны руководства, так как после этапа увеличения наступает период спада мотивации и равнодушия.

**3. Флегматик.** Сдержанные и спокойные флегматики – ценный ресурс для компании. Да, они не “революционеры” и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных компании. Когда компания будет переживать не лучшие времена, именно флегматики будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам. Способы мотивации:

- высокий заработок для флегматика не главное, ему важнее зарабатывать средние деньги, но регулярно и без задержек;
- спокойная работа, “без дерготни”, в рамках компетенции;
- хорошая экология помещения, кондиционер, удобное рабочее место и наличие фиксированного обеденного перерыва;
- удобное расположение офиса и наличие корпоративного транспорта;
- уважение со стороны руководителя, особенно если подчиненный-флегматик старше своего начальника.

**4. Меланхолик.** Если подчиненного, имеющего меланхолический темперамент, уважают коллеги, он становится миротворцем между конкурирующими лидерами и группировками. Он будет всех понимать и всем сочувствовать, сохраняя примиренческую позицию. В работе ориентирован на тщательное выполнение заданий, потому что боится ошибок. Рискованный и амбициозный проект – не для него. Меланхолик лучше выполняет привычные функции в рамках своего образования и опыта. Способы мотивации:

- если непосредственный начальник ценит и уважает своего подчиненного-меланхолика, он никогда не уйдет в другую компанию.

- при позитивных отношениях с руководством меланхолик – преданный и стабильный сотрудник, такой подчиненный ждет похвалы за хорошие результаты;
- если руководитель несправедливо накричал на меланхолика, он будет долго и тяжело это переживать, несправедливая критика – серьезный демотиватор для меланхолика.

Таким образом, можно заключить, что холерик и флегматик являются темпераментами с внешней референцией, то есть потребностью во внешней оценке, которая в свою очередь является нематериальным методом мотивации. Похвала, одобрение и уместная критика – сильнейшие мотиваторы в работе с такими сотрудниками.

Что касается сангвиника и меланхолика, то это люди с внутренней референцией, которые четко знают, в чем заключается их работа, поэтому меньше нуждаются в признании извне.

Помимо описанного выше, целесообразно учитывать также и ценностные ориентации и установки, которые зависят от многих факторов, а именно:

- воспитание;
- окружающая среда;
- уровень интеллекта;
- вероисповедание;
- личные убеждения;
- жизненный опыт и др.

Для того, чтобы определить стремления сотрудников и выяснить, что же в конечном итоге будет мотивировать их к труду, руководство организации может использовать следующие методы исследования:

1. Анкетирование с использованием метода проективных вопросов, суть которого заключается в постановке открытого вопроса, предполагающего развернутый ответ в течение 20–25 секунд. Как правило, такой вопрос задается не об анкетированном сотруднике, а обо всех в общем.

2. Личные беседы, направленные на сближение высшего руководства со своими подчиненными, в ходе которых может быть выявлена очень ценная информация с точки зрения повышения эффективности работы и улучшения условий труда.

3. Формирование ситуации внутрифирменной конкуренции, которая может проявляться на различных уровнях – как между подразделениями, так и между отдельными сотрудниками. Данные эксперименты позволяют выявить и показать модели поведения, реализующиеся в той или иной ситуации, стереотипы и мотивы, движущие тем или иным работником в процессе выполнения им своих должностных обязанностей.

Следующим и немаловажным аргументом является разность в занимаемой должности и функциональных обязанностях, исполняемых персоналом. Например, для рядового офисного сотрудника основными мотивами будут являться:

- возможность повышения заработка, которая неразрывно связана с амбициями и скрытым потенциалом, требующим развития. Сотрудник сопоставляет текущую заработную плату и характер выполняемой им работы, после чего в процессе сравнения приходит к выводу, что мог бы получать больше, чем сейчас, или же выполнять совсем другую работу, которая могла бы дать возможность проявить способности, навыки и умения и открыть путь для дальнейшего продвижения по службе;
- возможность карьерного роста вытекает из сказанного выше, то есть после очередного служебного повышения сотрудник понимает, что это не предел, к которому нужно стремиться, поэтому данное неудовлетворение формирует новую потребность в дальнейшем карьерном росте. Этот мотив является допустимым до определенного времени, а именно до того момента, когда быстро продвигающийся по карьерной лестнице сотрудник может не составить достойную конкуренцию существующему управленческому персоналу организации.

Если же говорить о сотрудниках более высокого уровня, то есть менеджеров младшего звена, то для таких работников материальный аспект может быть не главным, поскольку основным ориентиром здесь для него будут являться:

- возможность самостоятельно принимать решения и осуществлять определенный контроль. Для такого менеджера важным будет ощущение собственной значимости, места, занимаемого в организации, а также пользы и вклада, вносимого в общее развитие предприятия. Наделенный соответствующими полномочиями управленец будет стараться личным примером продемонстрировать всю свою отдачу и преданность целям организации во имя полученных им привилегий. Такого эффекта можно добиться посредством применения методов статусной мотивации, отчасти даже мнимой;
- возможность проявления творческого подхода в решении организационных задач. Данная перспектива является привлекательной для менеджера в рамках полученной самостоятельности и определенной свободы действий, которая способствует реализации творческих способностей и позволяет найти новое нестандартное и при этом оптимальное решение, от

которого получают выгоду все участники производственного процесса, как высшее руководство, так и менеджеры младшего звена.

Данный пример иллюстрирует, насколько потребности сотрудников могут не совпадать в зависимости от их положения в организации и исполняемых функциональных обязанностей на соответствующей должности.

Еще одной веской причиной в дифференцировании методов стимулирования персонала является разность в опыте работы, на который влияют как уровень полученного образования, так и возраст сотрудника.

Таким образом, для молодого сотрудника эффективными методами мотивации будут являться такие, как повышение оклада, надбавки к заработной плате, различные премии и денежные вознаграждения.

Учитывая относительно небольшой опыт работы или же его отсутствие, возможность повышения квалификации, а также обучение в формате международных семинаров и стажировок может мотивировать молодого сотрудника на достижение поставленных перед ним задач.

Противоположная тенденция может наблюдаться у сотрудника с большим опытом работы, и, возможно, не только в одной сфере. В отношении такого работника целесообразно будет создание комфортных условий работы, а также поддержание стабильности рабочего процесса. Процесс обучения может быть заменен на командировочные поездки, а также различные форумы по обмену опытом. Не будет лишним дать ему возможность представлять организацию на переговорах с партнерами, где такой сотрудник сможет продемонстрировать профессионализм и высокое знание своего дела.

Последним аргументом за разработку различных методов мотивации является разность в социальном положении, которая идет в неразрывной связи с половым фактором.

В качестве примера следует привести следующее описание: замужняя женщина, которая не является основным добытчиком в семье, не имеет острой необходимости в финансовом стимулировании. Для нее более важны социально-психологические выгоды, которые она может получить в результате работы, такие как: доброжелательный коллектив, интересная работа, возможность самовыражения и др.

Если же обратиться к другому образу, например молодому неженатому мужчине, то для такого сотрудника основными мотивами будут уровень заработной платы, служебное продвижение и возможность реализовать себя. Данное сравнение под-

тверждает, что руководству необходимо учитывать описанные выше факторы, прежде чем разрабатывать персональные методы стимулирования во избежание отрицательного ответного эффекта со стороны своих подчиненных.

Рассмотрев и обосновав приведенные выше аргументы, можно сделать заключение, что руководству необходимо разрабатывать систему мотивации тщательно, с учетом:

- особенностей типа личности и механизмов восприятия;
- должности сотрудника и его функциональных обязанностей;
- имеющегося опыта работы;
- социального положения, в том числе и семейного.

Таким образом, методы мотивации, применяемые к разным сотрудникам, будут отличаться друг от друга своим характером, силой воздействия, а также объектом воздействия, то есть областью реакции на стимулирование извне [2].

Руководству следует отказаться от попустительского стиля управления персоналом, так как это может привести к отрицательным последствиям не только в отношении экономических результатов, но и в отношении социально-психологического климата в организации, являющегося основным залогом успешной деятельности предприятия [3].

Благоприятная рабочая атмосфера в совокупности с четко разработанной системой мотивации приводит к положительному синергетическому эффекту, когда совместную работу трех сотрудников можно по праву оценить как результат работы четырех сотрудников, выполняющих свои функциональные обязанности в обычном режиме, не прикладывая особых усилий.

### Литература

1. *Самоукина Н.В.* Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента / Н.В. Самоукина. URL: <http://www.elitarium.ru/motivator-temperament-rukovoditel-sotrudnik-melanholik-sangvinik-flegmatik-holerik-rabota-motivaciya-demotivator-psihotip/>
2. *Лебедева Н.* Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей. Ст. Кадровое дело № 3. 03.2005 / Н. Лебедева. URL: <http://kpg.ru/index.php/obuchenie-i-razvitie/publikatsii/kak-motivirovat-sotrudnikov-rabotat-s-polnoj-otdachej>
3. *Самайбекова З.К.* Необходимость стратегического управления персоналом / З.К. Самайбекова // Вестник КPCY. 2013. Т. 13, № 10. С. 175–178.