

## ФАКТОРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Бурдукова О.В.,  
научный руководитель канд. экон. наук Яричина Г.Ф.  
*Сибирский федеральный университет*

В нынешних условиях, когда приходится экономить ресурсы, главным фактором эффективности деятельности становится мотивационная основа работы сотрудников, которая является двигателем формирования поведенческих моделей, создающих ценность и конкурентоспособность успешной компании.

Согласно теории двухфакторной мотивации Герцберга, можно выделить две группы факторов, вызывающих удовлетворенность работой – поддерживающие (гигиенические) и мотивирующие факторы (таблица 1).

Факторы, удерживающие на работе (поддерживающие факторы) – административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.

Мотивирующие факторы (мотиваторы) рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание заслуг, ответственность, продвижение, возможность роста и т.п.

Таблица 1– Поддерживающие и мотивирующие факторы по Герцбергу

Поддерживающие факторы	Мотивирующие факторы
Условия труда	Достижения
Оплата труда	Признание
Безопасность и политика компании	Ответственность
Организация и управление	Труд сам по себе
Межличностные отношения	Личностный рост

Для выбора поддерживающих и мотивирующих факторов с целью совершенствования системы мотивации персонала можно использовать карту «важность-удовлетворенность» (подобная карта впервые использована в Нидерландах для проведения аудита внутреннего маркетинга голландского туристического комплекса).

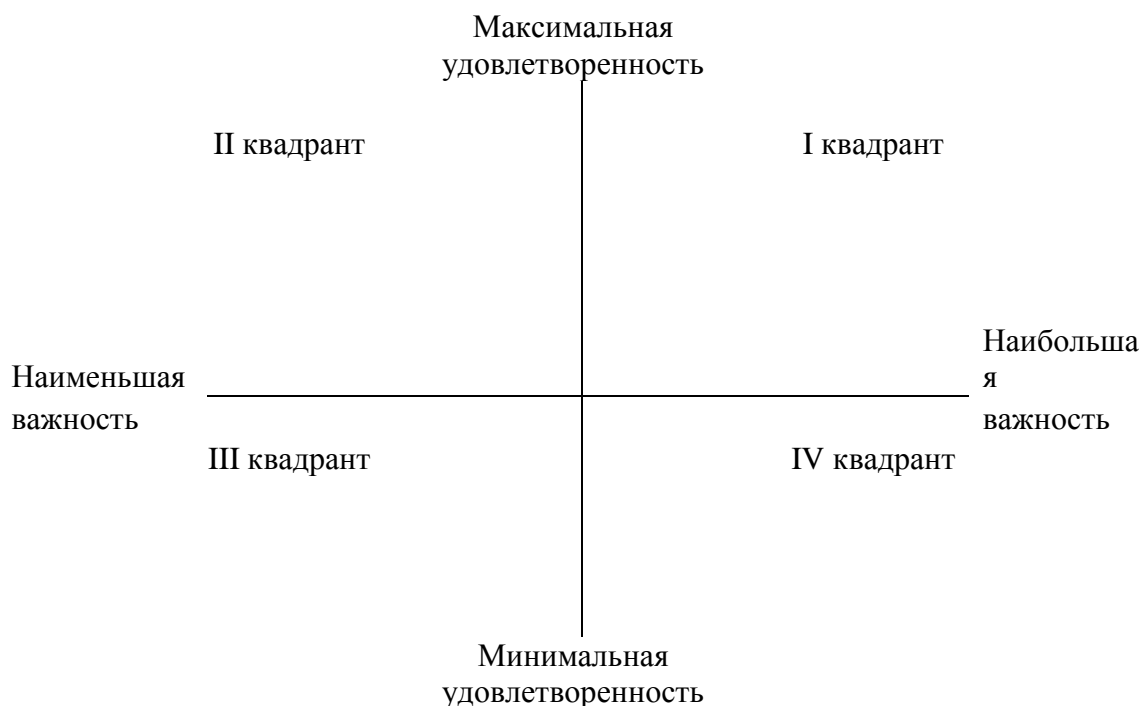
Карта представляет собой оси координат: горизонтальная ось – «важность» и вертикальная – «удовлетворенность». Оси делят пространство карты на четыре квадранта.

На карту «важность - удовлетворенность» для анализа наносятся исследуемые поддерживающие и мотивирующие факторы.

По результатам опроса работников экспертным методом определяется важность (значимость) каждого из поддерживающих и мотивирующих факторов и степень удовлетворенности работниками по этим факторам.

Имеющие наибольшую оценку факторы значимости и удовлетворенности попадают в I квадрант «наибольшая важность - максимальная удовлетворенность».

Практически не имеющие значения и не удовлетворяющие работников поддерживающие и мотивирующие факторы попадают в III квадрант «наименьшая важность - минимальная удовлетворенность».



Аналогично заполняются II и IV квадранты «наименьшая важность - максимальная удовлетворенность» и «наибольшая важность - минимальная удовлетворенность» соответственно.

I квадрант («успешный результат») указывает на факторы, которые важны для участников и которыми они удовлетворены. Это могут быть, например, психологический климат и межличностные отношения; физические условия труда; стабильность и надежность в работе; режим труда и отдыха; корпоративная культура, общепринятые ценности; общая организация труда в коллективе, порядок и дисциплина в организации, внутрифирменное взаимодействие; занимаемая должность, положение в организации. Задача организации заключается в сохранении этого положения дел.

II квадрант («возможная переоценка») указывает на возможный перерасход ресурсов организации на факторы, которые являются маловажными (корпоративные мероприятия; разнообразие работы, возможность самовыражения; атмосфера здоровой состязательности в коллективе).

III квадрант («низкий приоритет») указывает на маловажные факторы, которым организация уделяет мало внимания и ресурсов. На эти факторы не рекомендуется тратить дополнительные средства.

IV квадрант «сосредоточиться на этом» указывает на проблематичные факторы. Эти факторы являются чрезвычайно важными и существенно влияют на мотивацию, но организация не уделяет им достаточного внимания и ресурсов. Например, это могут быть: должностной оклад и надбавки; льготы и социальный пакет; стиль управления руководителей; самостоятельность и независимость в работе, полномочия; полное и своевременное информирование; возможность профессионального и личностного роста; возможность продвижения по службе и карьерный рост; признание со стороны руководителей и коллег; достаточно широкие полномочия и ответственность, возможность лично отвечать за результаты своего труда. Руководителям организации следует обратить внимание на такие факторы. Невнимание к ним может отрицательно сказываться на лояльности сотрудников, конкурентоспособности организации. Лучшие

сотрудники могут перейти на работу к конкурентам, уделяющим этим факторам большее внимание.

Использование карты «важность-удовлетворенность» и факторов Ф. Герцберга как инструментов совершенствования мотивационной среды организации является весьма перспективным методом. Данный метод способен указать на проблемные аспекты деятельности и обеспечить руководство организации стратегической информацией для принятия решений в системе управления персоналом. Более того, результаты такого анализа предоставляют руководству уникальную информацию выработки индивидуального подхода к персоналу с разными предпочтениями.

Мотивационная формула индивидуальна для каждого сотрудника. Мотивационная корпоративная среда может быть для него очень привлекательна, привлекательна, малопривлекательна. От совпадения ожиданий и реальности полностью зависит лояльность сотрудника к компании-работодателю.

При создании системы мотивации организации помимо индивидуальных предпочтений сотрудников следует учитывать организации ряд факторов:

- региональные факторы. Тут нужно учитывать такие факторы, как социальный пакет, актуальный для того или иного региона, отсутствие (наличие) информационного изолирования от головного офиса, специфику территорий, уровень жизни, инфраструктуру, климатические аспекты;

- размер бизнеса. Безусловно, чем меньше компания, тем проще создать систему мотивации. В небольших компаниях, в которых каждый сотрудник на виду, проще подобрать индивидуальные мотиваторы, в большом бизнесе нужна большая системность.

В высоко маргинальном бизнесе люди зачастую считают, что компания всегда им должна что-то большее, ведь для компании это несущественные затраты. Системы мотивации в крупных компаниях более структурированы, но и более безлики, меньше отвечают индивидуальным потребностям, в то время как в мелких можно столкнуться с полным отсутствием учета мотивации сотрудников;

- гендерные, возрастные и прочие факторы. Конечно, отличия в мотивации мужчин и женщин невелики, но они есть. Нужно учитывать, что современные женщины порой не менее амбициозны, чем мужчины, а некоторые мужчины довольно эмоциональны и сильно ориентированы на семью. Нужно учитывать также, что для женщины лучше небольшая премия сегодня, чем большая, но через год. Женщин нужно хвалить за любые мелочи, за небольшие успехи в работе.

Семья для женщин всегда на первом месте, поэтому иногда лучше идти на уступки (например, отпустить домой пораньше, чтобы забрать ребенка из школы), и это вернется в виде продуктивной работы.

Разные интересы и ценности и, соответственно, разное восприятие отдельных элементов системы мотивации характерны для разных возрастных групп сотрудников. Если для молодого сотрудника мотивирующим фактором может являться фитнес-клуб, то в более пожилом возрасте скорее подойдет удлиненный отпуск и так далее.

Одной из наиболее частых ошибок является мнение руководителей, что систему мотивации можно создать один раз и на всю жизнь. На самом деле однажды созданную систему нужно постоянно дорабатывать и развивать.

Ошибочны также слишком завышенные ожидания от системы. Результативность работников при грамотно созданной системе мотивации увеличится, уменьшится текучка, но не стоит ждать увеличения эффективности в разы.

Система мотивация обязательно должна быть прозрачной, понятной всем сотрудникам и играть роль связующего звена между целями и задачами компании и интересами работников.

Систему мотивации необходимо менять в тот момент, когда она не отвечает запросам организации, когда затраченные деньги или усилия больше не оправдываются.

При неграмотно разработанной мотивации компания может не только понести финансовые затраты, но и демотивировать работников.

Следует отметить семь факторов демотивации:

1 Нарушение негласного контракта. Факт нарушения негласного договора способен вызвать серьезную демотивацию.

2 Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. Понимание того, что человек сам в себе ценит, какого он о себе мнения, очень важный момент в работе руководителя.

3 Игнорирование идей и инициативы.

4 Отсутствие у сотрудника чувства причастности к работе и результатам. Человек, не получающий сигналов о важности своей работы, несомненно демотивирован.

5 Отсутствие ощущения достижений, результатов, личного и профессионального роста. Задача руководителя – не допустить такого фактора демотивации.

6 Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег. Любые достижения, инициативы должны поощряться, и очень хорошо, если руководитель умеет это делать корректно и публично.

7 Отсутствие изменений в статусе или полномочиях сотрудника.

Когда работник идентифицирует свои мотивационные ориентиры с ценностями и нормами организации, он действует, руководствуясь глубокой убежденностью в том, что достижение целей организации является главным условием его собственного благополучия, а работа – источником удовлетворенности, внутренней гармонии и саморазвития.

Организация может и должна заложить правильную «точку отсчета» мотивации через саморегулирование, то есть запустить такой механизм мотивации, при котором для людей, воспринимающих ценности организации, внешнее регулирование поведения превращается во внутренние правила.

Таким образом, достигается баланс интересов организации и работника, способствующий долговременному продуктивному сотрудничеству.