

image not found or type unknown



Опытный начальник знает, что внимательный подход к сотрудникам, своевременное поощрение и реагирование на промахи – залог успешного ведения бизнеса. Советские времена запомнились досками почета, поощрительными грамотами и сувенирными подарками. Сегодня способы мотивации бизнес-команды отличаются от советских.

Управление персоналом – отдельная наука, в которой особым вниманием пользуются методы мотивации персонала.

Мотивирование: значение и цели

Под мотивацией труда понимают организацию работы компании таким образом, чтобы каждый старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом и «выкладывался по полной». Другими словами, каждый служащий получает внутренний стимул, повышающий производительность труда и направленный на достижение общей цели.

Часто администрация фирмы действует по старинке: поощряет лучших, наказывает худших и проводит ежегодные корпоративы для всех. Но такая схема работает не всегда. Вряд ли захочется идти на корпоратив, если ежедневно рабочая обстановка угнетает.

Грамотное стимулирование персонала требует от руководителя знания базовых методов мотивации. Подчиненный, вклад которого в общее достижение не заметили или не оценили, не захочет «проявлять себя» в дальнейшем.

**В похвале нуждается каждый:** и новичок, которому непросто «влиться» в коллектив, и строгий карьерист, который под сухой маской ответственности и преданности компании прячет желание услышать похвалу в свой адрес или получить дополнительный отпуск.

Руководитель организации разрабатывает свою индивидуальную схему мотивации подчиненных сотрудников.

Принципы мотивации:

Нет единого правила или способа мотивации персонала, но существуют принципы разработки собственного эффективного метода:

- 1.** Действенной будет мотивация, позволяющая служащему почувствовать себя важным и нужным. Такое поощрение вызывает уважение и добрую зависть среди коллег. Однако во всем следует знать меру, в противном случае утрата наград приведет к моральной дисквалификации работника.
- 2.** Непредвиденные единоразовые поощрения работают успешнее системных (ежемесячное начисление премии за качественную работу). К системным методам быстро привыкают и считают их частью нормы.
- 3.** Похвала действует лучше наказания.
- 4.** Реакция руководства (положительная или отрицательная) должна быть незамедлительной. Таким образом, подчиненный ощущает себя значимым: начальнику небезразличны его достижения или промахи.
- 5.** Промежуточный результат – тоже результат! Стимулирование работников за маленькие успехи позволит ускорить достижение главной цели.

Мотивация: теория и практика

Популярные методики мотивации персонала разработаны на базе теорий мотивации. Всего их четыре:

- Теория Герцберга.
- Теория Тейлора.
- Теория Макклелланда.
- Теория Маслоу.

## **Теория Герцберга**

Герцберг предлагает воспользоваться внешними и внутренними методами повышения результативности работы предприятия. Внешние методы предполагают создание комфортных условий труда, а внутренние – возникновение у служащего удовлетворения от работы в организации.

## **Теория Тайлора**

Тейлор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы:

- оплату в зависимости от выработки или времени работы;
- давление;
- установление минимальных норм выработки;
- четкие правила выполнения функциональных обязанностей.

## **Теория Макклелланда**

Макклелланд выдвигает теорию про виды желаний человека:

- власть;
- успешность;
- принадлежность к определенной касте.

Основная часть служащих рада быть в рядах определенной фирмы и дорожит своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому.

## **Теория Маслоу**

Маслоу предлагает рассматривать работу как возможность персонала удовлетворить свои потребности. Все потребности Маслоу рассматривает в виде иерархии (пирамиды). Он разделяет:

1. Физиологические нужды: еда, вода. Все, что нужно для выживания.
2. Безопасность: чувство защищенности необходимо для поддержки определенного уровня жизни.
3. Любовь: желание нравиться коллегам.
4. Признание: человек хочет иметь определенный статус в коллективе и обществе в целом.
5. Самосовершенствование.

## **Вероятные проблемы применения методик мотивирования**

Несмотря на существование перечня разработанных и прекрасно зарекомендовавших себя схем мотивации персонала, многие руководители предприятий сталкиваются с некоторыми сложностями.

Современному начальнику нужно грамотно подойти к вопросу стимулирования подчиненных, чтобы с наименьшими затратами достичь высоких показателей функционирования организации.

Система мотивации должна соответствовать основным потребностям коллектива и легко модернизироваться вслед за меняющимися условиями.

Условно систему мотивации персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную.

Экономическое (материальное) стимулирование

Один из самых популярных видов усиления работоспособности сотрудников предприятия. Грамотный подход к оплате работы увеличивает производительность труда.

Экономическую мотивацию персонала разделяют на два подвида: денежную и неденежную.

**Денежное стимулирование** – это:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;
- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);
- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;
- пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Неденежная разновидность экономического стимулирования:

- наличие социальных учреждений предприятия;

- бесплатные или частично оплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- льготные условия приобретения продукции организации;
- вознаграждения при смене рабочего места;
- улучшение условий труда и материально-технического оснащения;
- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- сокращенный трудовой день или неделя;
- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр;

Особое внимание стоит уделить выделению денежных сумм на корпоративные праздники. Проведение подобных мероприятий помогает сплотить коллег, привить персоналу корпоративный дух, наладить дружеские отношения между сотрудниками.

### Нематериальное мотивирование

Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся:

- **Похвала от администрации организации.** Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, служащие стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников.
- **Продвижение по службе.** Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, и о командной работе придется забыть.
- **Повышение квалификации за счет организации.** Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника.
- **Создание дружественной, теплой атмосферы.** Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами.
- **Создание имиджа фирмы и забота о нем.** Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней. А значит, это является отличной мотивацией.

- **Организация совместного досуга.** Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки способны сплотить весь коллектив, а каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает.
- **Наличие обратной связи** – прекрасная мотивация служащих. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии.

Выбор материальных и нематериальных методов мотивации персонала остается за руководителем. Только директор вправе решать, какие способы стимулирования будут наиболее результативны в условиях современного рынка и помогут достичь максимальной продуктивности работы персонала.

Взыскания как способ мотивации

Взыскания наравне с поощрениями входят в систему мотивации подчиненных. Взыскания носят превентивный характер и помогают предупредить неправомерные действия работников или их халатное отношение к работе. Также они являются компенсацией причиненного организации вреда.

Наказание как мотивация несет в себе двойной посыл. Во-первых, оно является методом воздействия на конкретного работника, во-вторых, предупреждает подобные действия среди его коллег. Наказывая одного подчиненного, руководитель поощряет остальных продолжать работать по правилам.

Важным критерием применения санкций является точное обоснование их причины и цели.

Инновационные методики мотивирования

Способы мотивации персонала разрабатываются с определенной целью: для стимулирования повышения качества работы подчиненных. Существует много инновационных методов повышения работоспособности. Все их условно можно разделить на три основные категории:

- Индивидуальная мотивация направлена на работу с отдельными подчиненными.

- Моральная и психологическая мотивация используется для удовлетворения основных внутренних потребностей работников.
- Организационная мотивация помогает создать систему стимулов для служащих внутри учреждения.

## **Индивидуальные**

Реализация индивидуальных методов мотивации персонала возможна в таких формах:

- Совместные празднования значимых событий в жизни коллег: день рождения, свадьба, юбилей, присвоение квалификационного ранга, вручение похвальной грамоты.
- Поочередное назначение ответственного за организацию вне рабочих мероприятий.
- Оформление кабинетов психологической разгрузки и отдыха персонала.
- Информирование коллектива о личных достижениях каждого работника. Это можно делать на общих планерках, с помощью досок почета или выпуска корпоративной газеты.
- Проведение соревнований с вручением символических наград. Дух соревнования – отличный способ мотивации подчиненных.

## **Моральные и психологические**

Такие методики мотивации способствуют профессиональному развитию служащего и повышению его работоспособности. К ним относят:

1. Социальное диагностирование персонала компании. Диагностика помогает установить базовые социальные проблемы трудящихся, решая которые можно воздействовать на персонал.
2. Проведение тренингов и соревнований, направленных на выявление людей с лидерскими качествами.
3. Создание особой атмосферы. Сюда относятся цветовая гамма оформления кабинетов, музыка в помещениях для релакса и возможность проявления творчества в повседневной работе.

В качестве морального поощрения применяют:

- похвалу работника в присутствии коллег;

- личную благодарность руководителя, высказанную устно или оформленную в виде письма.

## **Организационные**

Использование таких методик мотивации позволяет систематизировать работу учреждения. В группу организационных стимулов входят:

1. Организация совещаний и планерок для всего коллектива. Информирование подчиненных о задачах компании, возможность услышать мнение каждого способствуют вовлечению в процесс достижения общей цели всех работников.
2. Администрирование. Включает в себя:
  - оформление перечня функциональных обязанностей подчиненных;
  - изучение нормативной базы, связанной с функционированием учреждения;
  - создание кодекса этики работника компании;
  - культуру общения с клиентами и коллегами;
  - формирование системы поощрений и наказаний, которая распространяется на весь персонал фирмы.

Такие методики популярны в учреждениях, где большинство служащих приходится заставлять трудиться, а руководство настроено на применение «кнута и пряника». С другой стороны, четкое знание своих обязанностей, а также последствий их неисполнения – важная составляющая работы каждого предприятия.

1. Грейдирование-одна из современных методик повышения работоспособности персонала. Указанный метод мотивации персонала позволяет сформировать иерархическую «лестницу» сотрудников относительно их ценности для компании, на основании которой рассчитывается система вознаграждения работы каждого служащего. Критерии оценивания, применяемые в грейдировании: квалификация, образование, ответственность, исполнительность, производительность.

### **Нестандартные способы мотивирования**

Среди всех методов мотивации персонала наиболее результативными являются нестандартные. Такие методики не требуют больших финансовых затрат и основаны на креативном подходе руководства к организации труда. Многие руководители поощряют кадровых служащих, предлагающих нестандартные подходы мотивирования персонала.



Примером таких нестандартных решений является:

- **Шуточная форма наказания нерадивых подчиненных.** Не обязательно снимать премию или штрафовать нерадивого работника. Достаточно присвоить ему шуточное звание «Ленивца отдела» или «Черепахи месяца». Такие «титулы» мотивируют человека на повышение качества своего труда.
- **Игровые кабинеты.** Такая методика предоставления помещений, где можно поиграть и отвлечься от рутинной работы, отлично зарекомендовала себя во многих иностранных компаниях. Такая разгрузка повышает работоспособность коллектива и улучшает офисную атмосферу.
- **Внезапные подарки.** Неожиданное поощрение (даже незначительное) мотивирует трудящегося продолжать работать так же, а то и лучше.
- **Забота о семьях.** Это могут быть новогодние утренники или подарки для детей, а также скидки для отдыха членов семьи сотрудников.
- **Дополнительный отдых.** Не обязательно выплачивать работникам денежные премии. Дополнительный выходной – отличная альтернатива денежному вознаграждению.
- **«Повторение», или методика аналогии.** Появилась она во время кризиса, когда многие фирмы не имели возможности материально поощрять своих служащих. Основана методика на психологических особенностях людей, а именно бессознательном подражании. Начальник своим примером мотивирует подчиненных на качественное исполнение профессиональных обязанностей.
- Приятным дополнительным стимулом может стать **награждение «работников месяца»** билетом в кино или абонементом для посещения бассейна.

Единого правила или лучшего метода мотивации не существует. Часто нематериальные способы вознаграждения помогают достичь желаемого результата намного скорее, чем денежные выплаты. Самое правильное решение – это использование комплекса мероприятий, направленных на стимулирование работы персонала.