

*Наталья Самоукина*

# **Эффективная мотивация персонала**

*при минимальных  
затратах*



Наталья Самоукина

**Эффективная мотивация  
персонала при  
минимальных затратах**

«Русская школа управления»

2019

УДК 65.0  
ББК 65.290

**Самоукина Н. В.**

Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах /  
Н. В. Самоукина — «Русская школа управления», 2019

ISBN 978-5-91485-043-9

В книге рассматриваются актуальные вопросы эффективной нематериальной мотивации персонала с учетом психотипа, интеллектуальных особенностей и мотивационного профиля сотрудников. Здесь представлена информация о западных и российских концепциях мотивации персонала. Также даются рекомендации по построению мотивационной корпоративной культуры компании, эффективному подбору кандидатов и адаптации новых сотрудников. Отдельно рассматриваются важные вопросы организации системы мотивации, предлагаются конкретные примеры, задачи, опросники, тесты, анкеты, советы и рекомендации, которые можно применить для разработки и поддержания системы мотивации персонала в компании. Книга будет полезна руководителям высшего и среднего звена, бизнес-тренерам, сотрудникам службы персонала, консультантам, занимающимся вопросами мотивации, студентам и аспирантам, специализирующимся в этой области.

УДК 65.0  
ББК 65.290

ISBN 978-5-91485-043-9

© Самоукина Н. В., 2019  
© Русская школа управления, 2019

## Содержание

От автора. Как нематериальные факторы становятся материальными	6
Глава 1	9
1.1. Трудности в разработке системы мотивации персонала	10
1.2. Формы мотивации персонала	15
1.3. Модели (концепции) мотивации и их использование в целях стимулирования персонала	17
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **Наталья Самоукина**

## **Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах**

*Посвящаю всем, кто хочет вдохновить сотрудников и найти  
самого себя*



Книга подготовлена в рамках издательского проекта Русской Школы Управления. Наша цель – поделиться знаниями и опытом ведущих преподавателей Школы, которые вы сможете применить на практике. Надеемся, что свежие идеи вдохновят вас на покорение новых вершин.

Русская Школа Управления – федеральный учебный центр с офисами в 10 городах России. Мы специализируемся на обучении топ-менеджеров компаний и входим в топ-5 лучших бизнес-школ России по версии журнала «Эксперт».

Линейка образовательных программ Русской Школы Управления – это 2000 семинаров по 30 направлениям обучения, доступных очно, онлайн и дистанционно. Участники наших программ получают профессиональные и управленческие компетенции, которые увеличивают эффективность их работы и открывают новые возможности для развития бизнеса.

Ежегодно в Русской Школе Управления обучаются 10 000 человек, в их числе сотрудники крупнейших российских и международных компаний.

## От автора. Как нематериальные факторы становятся материальными

*Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия сами по себе, а внимание к персоналу.*

**Роберт Уотермен,**  
*консультант по менеджменту*

В бизнесе нематериальные факторы напрямую влияют на прибыльность компании и становятся материальными. Чтобы почувствовать остроту проблемы, начнем с оценки финансовых потерь из-за негативных условий, возникающих во внутренних коммуникациях большинства компаний. Возьмем для примера два основных нематериальных фактора: стиль управления руководителя и настроение сотрудников.

Если руководитель практикует оскорбление и унижение своих подчиненных, то эффективность их работы заметно снижается<sup>1</sup>.

- Примерно 30 % служащих работают медленнее или совершают ошибки. Заметим, что в обычных условиях ошибаются всего 6 % сотрудников. Если подсчитать цену каждого своевременно невыполненного задания или ошибки в отдельности, то получится внушительная сумма.

- Около 33 % обиженных сотрудников не прилагают дополнительных усилий для выполнения сложных и ответственных заданий. При этом, в спокойной обстановке таких слабо мотивированных на решение сложных задач сотрудников всего 9 %. Обиженные подчиненные не будут задерживаться после работы или выходить на работу в выходные дни. И если руководство поставит перед ними амбициозные задачи, заставляющие работать на пределе возможностей, значительное число специалистов не поддержит начинания своих боссов.

- Более того, 39 % служащих возьмут больничные листы, хотя не будут испытывать особых проблем со здоровьем. По причине отсутствия «заболевших» не будут выполнены важные задачи, переговоры проведены, а клиенты не получают товары или услуги. В результате останется считать объем недополученной прибыли.

- Примерно 24 % сотрудников будут часто курить, обсуждать тяжелый характер своего руководителя, сравнивать его с другими, более эффективными управленцами из дружественных компаний или, что значительно хуже, из компаний-конкурентов. Время перекуров будет затягиваться, и каждый сотрудник, выкуривающий в течение рабочего дня в среднем десять сигарет по десять минут по причине переживаний, будет недорабатывать более полутора часов. Зная ежемесячный доход сотрудников, стоимость таких потерь также можно подсчитать.

- Особую эмоциональную хрупкость проявляют креативщики: в условиях агрессивного стиля управления они креативят примерно в три раза реже и, как правило, отказываются от выполнения новых задач: страх перед неудачами для них по значимости превышает радость возможных успехов! Бизнес в итоге будет испытывать дефицит инноваций, стагнировать, топтаться на месте, а конкуренты – рваться вперед, к новым вершинам! Финансовые потери на этом направлении, увы, тоже велики.

- Наконец, обиженные сотрудники примерно в четыре раза меньше довольны своей работой по сравнению с другими, что снижает их лояльность и приверженность компании. Они ищут новое место работы и уходят целыми командами. Задачи ушедших специалистов перекладываются на других сотрудников, у которых из-за перегрузок быстро снижается эффектив-

---

<sup>1</sup> По результатам исследований сотрудников Университета Флориды Florida State University в ходе интервью с несколькими десятками американцев, работающих в разных сферах бизнеса (2009)

ность. На поиски новых кандидатов затрачиваются дополнительные средства, потом следуют затраты на их адаптацию и обучение... В результате опять финансовые потери, которых можно было избежать, если бы настроение сотрудников оценивалось как один из ключевых факторов эффективности бизнеса!

### **Чем интересна эта книга и почему ее нужно купить?**

В книге решаются две задачи. Первая задача – это ответы на следующие вопросы:

- Как направить финансовые средства на развитие компании и при этом не потерять ключевых сотрудников?
- Если сотрудники получают заработную плату, близкую к максимальной в своей отрасли, и повышение их доходов становится невыгодным, как в этом случае мотивировать и стабилизировать людей?
- Почему люди работают хуже, несмотря на то что им регулярно повышают заработную плату?
- Почему после повышения заработной платы сотрудник вскоре увольняется?
- Почему ценный сотрудник уходит в другую компанию на меньшую зарплату?
- Как правильно мотивировать людей, не повышая им заработную плату?

Вторая задача состоит в описании мотивационных условий, повышающих эффективность сотрудников. В этом смысле книга представляет собой краткий справочник по мотиваторам. Ничего не придумано, все взято из практики российского бизнеса!

Но готовых рецептов нет – из всего многообразия мотиваторов, описанных в книге, нужно выбрать те, которые вписываются в целевой бюджет компании и в то же время соответствуют индивидуальным потребностям работающих в ней людей.

Настало время написать простой и понятный справочник по мотивации, где будут описаны конкретные примеры, приведены задачи, опросники, тесты, анкеты, советы и рекомендации, которые можно обсудить и применить в компании для разработки и внедрения эффективной системы мотивации персонала.

### **Что нового в четвертом издании?**

В данном издании представлено современное видение персональных мотиваторов, которые интересны для особо ценных сотрудников. Уделено внимание описанию мотивационного профиля, предлагаются конкретные советы по повышению его гибкости, эффективные в условиях оптимизации затрат на персонал.

Также в данном издании рассматривается новая тема «Потребность в творчестве», которая актуальна при работе с сотрудниками, ищущими смысл в творчестве и самореализации.

Дано современное описание мотивационной среды как важной части корпоративной культуры компании. Описаны конкретные кейсы, иллюстрирующие причины снижения эффективности персонала при разработке и внедрении казалось бы правильных мотивационных условий в подразделениях компании. Показано, как мотиваторы становятся демотиваторами, описана «точка перелома» настроения сотрудников с позитивного, мотивированного на трудовые свершения, на негативное, с тотальной критикой в адрес руководства.

Наконец, описаны новые идеи мотивации персонала, разработанные собственниками, руководителями и специалистами российских и западных компаний, слушателями MBA и Mini MBA, на моих семинарах в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, а также в Русской Школе Управления.

### **Для кого эта книга?**

Эта книга для учредителей и инвесторов бизнеса, руководителей высшего и среднего уровней управления, а также самомотивированных сотрудников компании, позиционирующих себя в качестве персонального бренда и активно строящих свою карьеру.

Книга будет полезна консультантам по управлению персоналом и бизнес-тренерам, работающим в области менеджмента по человеческим ресурсам.

Заинтересуются книгой преподаватели вузов, а также студенты, обучающиеся по направлению «Управление персоналом». Аспиранты тоже с удовольствием прочтут эту книгу и внесут ее в список литературы в своей диссертации.



## **Глава 1**

### **Что мы знаем о мотивации?**

Мотивация – это внутренняя энергия, запускающая активность человека в жизни и на работе. Мотивированный сотрудник – тот, у которого горят глаза, который идет на работу как на праздник, нуждается в рабочем процессе и получает от него настоящее удовольствие. А, как известно, человек может делать отлично только ту работу, которая доставляет ему радость и удовлетворение.

Система мотивации персонала в компании – это комплекс мероприятий, стимулирующих сотрудников не только к работе, за которую платят деньги, но и, прежде всего, к особой старательности и активному желанию работать именно в этой компании, к получению высоких результатов своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству. Система мотивации должна быть нацелена на потребности и внутренние ценности людей, работающих в компании. Директивно, насильственным образом мотивировать сотрудников не получится.

## **1.1. Трудности в разработке системы мотивации персонала**

Сейчас мало кто сомневается в том, что, кроме предоставления рабочих мест и заработной платы, необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал. Однако многие компании столкнулись с реальными трудностями при разработке и внедрения действующей и эффективной системы мотивации. Рассмотрим самые распространенные из них для того, чтобы не допускать эти трудности или вовремя устранять.

**Недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения эффективности его работы заключается в том, что мотивирующим считают наличие рабочего места как такового. Однако известно, что, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой – спустя рукава.**

Поэтому, кроме наличия рабочего места и заработной платы, необходимо организовывать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности своего труда. На решение этой задачи и направлена данная книга.

**Преобладание карательной мотивации в общей системе мотивирующих факторов или наличие только негативной мотивации во многих российских компаниях.**

По-видимому, это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить). Так у нас воспитывают детей в семье, так учат в школах и институтах.

**Если систему мотивации создает руководитель (учредитель) компании, преобладание кнута по сравнению с пряником может отражать его личный опыт и внутреннее представление о воспитательном значении труда.**

Никто не спорит, что дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика должны существовать в компании. Но следует иметь в виду: карательные меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала. Может ли страх стимулировать сотрудников к эффективной деятельности? Существует несколько ответов на этот вопрос.

1. Страх может стимулировать деятельность людей в течение непродолжительного времени, потом он притупляется, и сотрудники начинают искать способы выкручивания, придумывать предлоги или использовать прямой обман. Например, они легко придумывают версии, почему регулярно опаздывают или задерживают выполнение срочных заданий.

2. Страх блокирует стремление человека к творчеству, поиску новых нестандартных решений, к разумному и оправданному риску. Поэтому из компании, в которой преобладает карательная система мотивации, постепенно уходят активные и креативные сотрудники, а остаются ведомые и неуверенные в своей востребованности на рынке труда.

3. Не рекомендуется при помощи страха мотивировать линейных руководителей, которые несут основную профессиональную и коммуникативную нагрузку в компании. Нежелательно мотивировать при помощи карательных способов и менеджеров по продажам, поскольку при организации контакта с клиентом они должны быть активными и уверенными в себе и своем продукте.

4. Страх может стимулировать слабых и эмоционально чувствительных людей довольно длительное время. Однако по причине нервного напряжения они часто болеют и эмоционально истощаются, что снижает их производительность. Следовательно, карательная система мотивации, направленная на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, достигает противоположного результата.

#### **Пример № 1**

В средней по размеру, но динамично развивающейся российской компании, которая продает образовательные, информационные и издательские услуги при помощи активных телефонных продаж, руководитель решил провести тренинг по продажам. После этого был организован мониторинг результатов и посттренинговая поддержка. В первые несколько недель объем продаж существенно увеличился, но затем произошло снижение. При выяснении причин стало известно, что руководитель отдела продаж применял к персоналу жесткий, предельно директивный стиль управления, кричал на сотрудников, обвинял их в ошибках, следил за ними, просчитывая буквально по минутам продолжительность обеденного перерыва или опоздания на работу. В результате карательной системы мотивирования сотрудников положительный эффект тренинга был сведен к нулю где-то через месяц.

#### **Пример № 2**

В медицинской компании был организован тренинг по общению с пациентами для обслуживающего медицинского персонала среднего уровня (медицинских сестер). За тренинг участники платили собственные деньги, которые руководство планировало компенсировать, если будет положительный результат в виде улучшения качества работы участников. Дисциплинарные требования в компании были очень высокими. Первое и второе опоздания на работу приводили к снижению заработной платы, после третьего опоздания ставился вопрос об увольнении. Поскольку участники тренинга были напуганы и эмоционально напряжены, около 50 % учебного времени тренер был вынужден расслаблять и успокаивать их. По существу, тренинг по общению с пациентами был оперативно заменен на антистрессовый тренинг. Тем не менее, снизить эмоциональное напряжение персонала и высокую текучесть кадров в компании при помощи одного тренинга не удалось.

#### **Не учитываются ожидания сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации.**

Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решение о мотивации сотрудников без получения обратной связи от них.

#### **Пример**

Принято решение повысить заработную плату молодому специалисту. Но, получив более высокую зарплату, сотрудник написал заявление об увольнении. Руководитель компании был в недоумении и вызвал психолога для консультации. Во время беседы с сотрудником выяснилось, что он несколько лет мечтал о должности начальника отдела. Более того, когда его принимали на работу в компанию, руководитель обещал карьерный рост. Сейчас, когда это обещание забыто, а повышение заработной платы демонстрирует, что он может не ждать повышения в должности, сотрудник решил перейти в другую компанию.

#### **Не учитываются интересы сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий.**

Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся под рукой, не всегда задумываясь,

будет ли достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и в предыдущих примерах: нет обратной связи от сотрудников.

Как известно, интересы у разных сотрудников разные. Кроме того, они могут меняться у одних и тех же людей в зависимости от изменения их жизненной и профессиональной ситуации.

Нередко бывает, что переживания сотрудников связаны с корпоративными праздниками.

### **Примеры:**

- В компании принято посещать корпоративные праздники без членов семьи (мужей или жен). Сотрудница бухгалтерии зрелых лет вышла замуж. Это поздний и единственный ее брак. Муж поставил условие совместного посещения праздников. Она попросила руководство сделать для нее исключение и разрешить прийти вместе с мужем. Ей было отказано, и она уволилась из компании.

- В другой российской компании на корпоративные праздники никогда не приглашали начальника склада. Всякий раз он чувствовал себя человеком второго сорта. Через два года он написал заявление об уходе, в котором была указана формальная причина: по собственному желанию.

- Одна компания гордилась своей корпоративной традицией на праздники вывозить персонал в пансионат. В первое время эта традиция всем нравилась, но через несколько лет выезды в один и тот же пансионат утомили и стали раздражать большинство сотрудников. Они сделали расчеты, сколько стоит выезд одного человека, и в кулуарах говорили, что с радостью получили бы эти деньги на руки, а не ехали «скучать вместе со всеми». В результате позитивное мотивирующее мероприятие превратилось в негативное только потому, что не была организована обратная связь от сотрудников и не учитывались их интересы.

### **Длительный временной интервал между достижением хорошего результата и выплатой поощрения.**

Большой ошибкой является выдача поощрения сотрудникам через слишком большой временной интервал после достижения хорошего результата в их работе. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства. Наблюдая такую ситуацию, иногда кажется, что лучше бы вообще не было этого запоздалого поощрения, поскольку деньги потрачены, а атмосфера только ухудшилась.

### **Пример**

В небольшой туристической компании перед Новым годом сотрудники активно работали, часто оставаясь в нерабочее время, чтобы справиться с большим объемом заказов на новогодние туры. Коллектив ожидал реакции руководства, так как в компании произошел подъем уровня продаж, была получена хорошая прибыль. Но поздравления со стороны руководства не последовало, и только 11 января в отдел принесли подарки в виде сувениров к Новому году! Сам руководитель не нашел времени для поздравления сотрудников. Через некоторое время весь отдел перешел работать в другую компанию.

### **Отсутствует мониторинг системы мотивации.**

Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации – важное условие. Причем оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы. Дело еще в том, что люди просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы. К хорошему быстро привыкают!

Кроме того, наблюдаются случаи, когда мотивирующие мероприятия, ранее позитивно оцененные сотрудниками, впоследствии стали подвергаться критике с их стороны в связи с понижением качества.

### **Пример**

В российской компании, насчитывающей около 100 человек, были организованы бесплатные обеды для сотрудников. Это замечательный мотивирующий фактор, составляющий социальный пакет. Однако примерно через полгода люди привыкли к бесплатным обедам. В этот момент качество питания стало резко снижаться, поскольку руководство сэкономило на социальном пакете. Среди сотрудников участилась критика в адрес руководства компании в связи с низким качеством питания.

### **Отсутствует поддержка мотивирующих факторов.**

Недостаточно разработать систему мотивации персонала, важно еще поддерживать ее на работающем уровне – это важный этап, о котором будет более подробно написано ниже.

### **Пример**

Одна из ошибок руководства – нарушение им своих обещаний и несоблюдение сроков. В одной крупной компании руководитель решил обучать персонал в целях выработки у сотрудников общего языка и консолидации команды. Был приглашен внешний консультант для диагностики компании на предмет потребности сотрудников в обучении. Но после проведения диагностики обучение персонала произведено не было. Руководитель просто передумал, что было характерно для его управленческого стиля, о чем сотрудники компании давно знают.

К поддержке системы мотивации персонала относится не только условие выполнения обещанного, но и четкое выдерживание сроков поощрительных мероприятий. Если речь идет об обучении персонала, то нарушение сроков направления сотрудников в учебные заведения может закончиться отказом обучающей стороны, поскольку слушатели не успели к началу учебного года. Если руководитель не объяснил сотрудникам причины задержки сроков, то позитивная мотивация может превратиться в негативную. В команде будет расти критика в адрес руководства, а производительность работы снизится.

### **Отсутствует информирование персонала о формах мотивации, принятых в компании.**

Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства им рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но, если сотрудники не знают, какое поощрение их ожидает, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

### **Нестабильная система мотивации.**

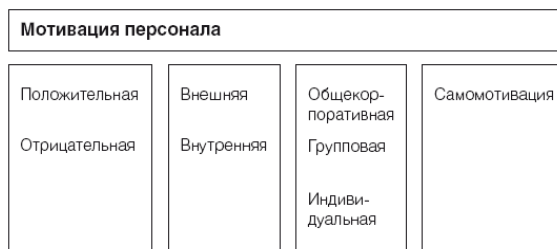
Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует их отменять без серьезной причины, например такой, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится уменьшить объем социального пакета, важно, чтобы руководитель аргументированно убедил персонал в исключительной необходимости таких мер. Дать мотивирующую поддержку персоналу, а потом отобрать – значит обеспечить повышение конфликтности в компании и увольнение наиболее успешных сотрудников.

### **Пример**

В одной компании, насчитывающей несколько десятков человек, каждый сотрудник в рамках социального пакета получал проездной билет на общественный транспорт. Тем сотрудникам, которые пользовались своей машиной, компенсировали расходы на бензин в рамках стоимости проездного билета. Через год руководитель отказался от этой части социального пакета без всякой мотивировки. В результате, около 30 % сотрудников компании подали заявление об уходе.

## 1.2. Формы мотивации персонала

Наиболее эффективной является та система мотивации, в которой, в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников, разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации. Рассмотрим их на примере схемы.



### *Формы мотивации персонала*

Все формы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Как известно, не хлебом единым жив человек! Другими словами, недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме материального стимулирования, в компании должна быть разработана дополнительная система мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их нематериальных, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Реализация принципа кнута и пряника отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Какая часть системы мотивации будет преобладающей – положительная или отрицательная – зависит от условий работы в конкретной компании и относительно каждого конкретного сотрудника. Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы сотрудников компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней присутствуют только наказания за ошибки, низкие результаты в работе и дисциплинарные нарушения. Система мотивации не будет эффективной и в том случае, если она состоит только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить внутренние формы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. Тогда внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника в итоге будут совпадать. «Если руководство хвалит, значит я работаю хорошо. Если руководство ругает, значит я работаю плохо», – так будет рассуждать работник, для которого оценка руководителя является авторитетной и значимой.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства. → «Я старался, сделал все, что мог, но мои успехи даже не отметили на общем собрании по итогам года!» – так может говорить недовольный сотрудник. «В решении этой задачи у меня были одни лимиты: нехватка денег, контактов и времени! Но я все равно отлично провел презентацию и получил этот заказ! А начальник вместо похвалы отругал меня!» – так скажет сотрудник, неудовлетворенность

которого будет возрастать по причине несоответствия его самооценки и оценки руководителем результатов его работы.

Для выяснения совпадений и несовпадений оценки со стороны руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обратную связь со стороны персонала. О методах обратной связи мы будем говорить ниже.

**Обычно в компании разработана общекорпоративная система мотивации. Но в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например, линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных работников компании становится все более популярной.**

И, наконец, существует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на обретении внутренних, значимых лично для них, стимулов к работе. Это могут быть радость от профессии, удовольствие от творчества, интерес к работе, осознание ее нужности для общества, желание помочь клиенту, решить его проблемы и др.

Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируются на его управленческий стиль и работу всей компании. Сначала самомотивацией своего руководителя заражается линейный менеджмент, который непосредственно взаимодействует с первым лицом компании. Затем, руководители среднего звена управления через свое настроение и отношение к работе мотивируют исполнительный персонал своих подразделений.

В некоторых ситуациях руководитель компании проецирует собственную мотивацию на мотивацию сотрудников. Он считает, что те потребности, которые есть у него и которые стимулируют его к работе, должны быть и у его сотрудников. На самом деле это далеко не так. Самомотивации руководства компании противостоит самомотивация сотрудников, которая является отражением собственных потребностей работников.

Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации, по существу является внешним условием активизации и поддержки механизма самомотивации, пожалуй, самого эффективного во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую им, возникнет настоящее партнерство между руководством и персоналом, о котором мечтает в душе каждый грамотный и современный российский руководитель.



### **1.3. Модели (концепции) мотивации и их использование в целях стимулирования персонала**

Модели (концепции) мотивации, авторами которых выступают западные консультанты, нередко подвергаются критике, и все же не нужно отказываться от полезной информации, содержащейся в этих мотивационных моделях.

Но начнем с общих минусов, характерных для данных моделей. Известно, что теоретические исследовательские тексты очень трудно читать, так как они сложно написаны и перевод бывает неудачным. Следовательно, тексты по концепциям должны быть простыми и лаконичными.

В качестве недостатка выступает также и тот факт, что концепции мотивации разработаны на основе анализа и обобщения западного опыта. Не все выводы из этих концепций применимы к российским условиям. Значит надо учитывать, какие положения той или иной западной концепции могут работать в российских условиях, а какие нет.

Последний, часто отмечаемый недостаток западных концепций мотивации заключается в том, что если их сравнивать между собой, то можно заметить противоречия. Однако мы договорились, что сведения в этой главе собраны по типу банка информации, в котором будут разные «вклады». А разве валюты разных стран противоречат друг другу? В чем противоречия между рублем или долларом, фунтом или маркой?

При знакомстве с моделями мотивации для нас важны не противоречия между ними, а возможность их применения с учетом конкретных условий компаний и особенностей сотрудников. Не существует стандартных рекомендаций для всех. Известно, что условия, которые являются мотивирующими для одной компании, не будут оказывать такого воздействия в другой; а то, что мотивирует одного сотрудника, может никак не повлиять на повышение производительности работы другого. Поэтому анализ информации и ее адекватное применение соответственно условиям и особенностям людей – это конструктивный подход при ознакомлении с концепциями мотивации. И, наконец, чтобы преодолеть абстрагированный характер моделей мотивации и сделать их приближенными к практике, в каждом случае предлагаются управленческие задачи (кейсы), для решения которых необходимо применить принципы анализируемых концепций.

#### **Модель вознаграждения или позитивного подкрепления (Линда Джуэлл)**

Данная модель отражает наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением работника, в ней используются простые закономерности:

- работники продолжают совершать действия и принимать решения, по результатам которых вознаграждаются;
- сотрудники избегают действий, за которые могут понести наказание;
- работники постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не наказываются.

Способы вознаграждения разделены на две группы: внутренние и внешние.

К внутренним способам вознаграждения относятся механизмы самомотивации работника:

- стремление к достижению результата;
- интересное содержание труда;
- значимость работы для общества;
- общение с коллегами.

Внешние способы мотивации организованы в компании и действуют на работника извне:

- заработная плата;

- карьерный рост;
- символы служебного статуса (персональная машина, кабинет, власть и др.);
- признание;
- дополнительные льготы (кредиты, страховка и т. п.).

### **Применение модели вознаграждения при разработке системы нематериального стимулирования персонала**

Для использования данной модели при разработке системы мотивации в компании необходимо учитывать следующие факторы.

Во-первых, нужно помнить, что при наличии системы подкрепления результатов труда мотивация сотрудника повышается. При использовании системы, не зависящей от результатов деятельности работника, его мотивация понижается.

Во-вторых, модель может быть применена в рамках индивидуального подхода к нематериальному стимулированию ключевых сотрудников компании после оценки их предпочтений.

Можно выделить три психологических типа сотрудников (А, В и С) и учитывать их особенности при разработке мотивирующих условий в компании или подразделении:

1) работники, для которых важными являются внутренние факторы вознаграждения – стремление к достижению результата, интересное содержание труда, значимость работы для общества, общение с коллегами (работники типа А);

2) работники, которые наиболее чувствительны к внешним факторам вознаграждения – заработной плате, карьере, символам служебного статуса (персональной машине, кабинету, власти и др.), признанию, дополнительным льготам (кредитам, страховкам и т. п.) (работники типа В);

3) работники, для которых важными являются смешанные факторы – вознаграждения как внутренние, так и внешние (работники типа С).

Таким образом, при индивидуальном подходе к нематериальному стимулированию ключевых сотрудников необходимо определить психотип каждого из них и применять те мотивационные факторы, которые являются для них значимыми (методы оценки психотипов см. в главе 3).

Трудности в применении модели вознаграждения заключаются в том, что необходимо определить, с какой периодичностью вознаграждать сотрудников, которые хорошо работают, и выделить лимит вознаграждений. Также можно рассмотреть варианты относительно недорогих корпоративных мероприятий подкрепляющего характера.

#### **Задача № 1**

Существуют различные схемы вознаграждений работников. Выберите ту схему, которая учитывает условия организации работы в вашей компании. Аргументируйте свой выбор.

- Схема фиксированных интервалов вознаграждения – это выплаты на постоянной основе через определенные интервалы времени (один раз в неделю или две недели).
- Схема фиксированных соотношений или сдельная оплата – это оплата труда за определенное количество единиц продукции.
- Схема переменных интервалов – оплата труда, не зависящая от результатов труда работника (когда начальник решит выплатить заработную плату).
- Схема переменных соотношений – оплата за разные результаты труда в тех случаях, когда у компании есть дополнительные финансовые средства.

#### **Задача № 2**

Поскольку в любой компании присутствуют финансовые ограничения для дополнительных выплат, подумайте, какие относительно недорогие мероприятия подкрепляющего характера могут быть реализованы в вашей компании.

Например, в западной практике используются такие мероприятия [9], как:

- предоставление места для парковки машины перед парадным входом в течение месяца;
- предоставление бесплатных билетов в кино (театр, бассейн);
- предоставление права пользоваться престижным автомобилем вице-президента для выезда к крупному клиенту;
- предоставление бесплатных услуг мастера при ремонте квартиры сотрудника при условии, что работник сам оплатит материалы;
- предоставление одного оплачиваемого отпуска сотрудника в удобное для него время без учета графика отпусков.

### **Модель иерархии потребностей (Абрахам Маслоу)**

Согласно данной модели, выделяются пять групп потребностей, которые выстраиваются в систему соподчинения (более высокая группа потребностей становится актуальной для работника в том случае, если удовлетворены потребности более низкого уровня).

Первая группа потребностей: физиологические (питание, поддержание здоровья).

Вторая группа потребностей: потребность в защите и безопасности.

Третья группа потребностей: социальные потребности (общение, признание).

Четвертая группа потребностей: потребность в уважении и самоуважении.

Пятая группа потребностей: потребность в самовыражении.

### **Применение модели иерархии потребностей при разработке системы нематериального стимулирования персонала**

При индивидуальном подходе к стимулированию ключевых сотрудников необходимо определить, какие потребности являются ведущими именно для них и разрабатывать факторы мотивации в соответствии с этими потребностями (например, для одного работника важными являются физиологические потребности, а для другого – потребности самовыражения).

Если для работников важными являются физиологические потребности, необходимо учитывать, что заработная плата должна была такой величины, чтобы ее хватало для жизнеобеспечения работника и его семьи (удовлетворение первичных потребностей в пище и жилье, здоровье, рождении и обучении детей).

Если для работников значимой является потребность в защите и безопасности, необходимо организовать эмоционально безопасную атмосферу в компании (подразделении). Они должны быть уверены в стабильности своей работы в компании и не иметь таких страхов, как страх банкротства компании, страх массового или индивидуального увольнения, страх унижения и др.

Если для работников значимыми выступают социальные потребности (общение, консолидация, возможность влиять на политику компании и получать эмоциональную поддержку от сотрудников и руководства), то в компании должны быть организованы корпоративные институты, создающие условия для удовлетворения таких потребностей. Это могут быть регулярные корпоративные праздники, выезды на природу, тренинги, собрания по анализу и оценке корпоративной культуры компании и т. п.

Если для сотрудников ведущей является потребность в уважении, то необходимо следить за тем, чтобы они регулярно получали позитивную оценку руководства и коллег, имели делегированные полномочия со стороны руководства, а также регулярно направлялись на обучение и повышение профессиональной компетентности.

Для ряда креативных сотрудников ведущей выступает потребность в самовыражении. Поэтому они должны иметь возможность заниматься творческой работой при решении сложных, нестандартных проблем.

Трудности в применении модели иерархии потребностей состоят в том, что ее нельзя использовать в качестве единственной модели для всей компании. Далеко не все сотрудники испытывают потребность в самовыражении, подкреплении своего эго или Я-концепции [10]. Более того, только примерно у 3–5 % сотрудников от всего числа работающих в компании могут иметь доминирующую потребность в самовыражении.

Достаточно сложно найти человека, потребности которого по степени значимости выстраиваются в стройную систему соподчинения, придуманную Абрахамом Маслоу. Это скорее теоретическая модель, нежели практическая. Те условия, которые мотивируют одних, могут быть нейтральными или незначительными для других. Например, один сотрудник хотел бы, чтобы его объявили лучшим в подразделении, а другой с удовольствием получил бы приглашение на празднование дня рождения своего руководителя, организованное в узком кругу.

### **Задача № 3**

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако вместо повышения эффективности деятельности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он сформулировал такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект – значит вступить в «зону некомпетентности», в которой я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач дает постоянную прибыль для компании».

• Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

### **Трехфакторная модель потребностей (Дэвид Мак-Клелланд).**

Согласно данной модели, на эффективность работы влияют три важных потребности человека:

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности.

### **Применение трехфакторной модели потребностей при разработке системы нематериального стимулирования персонала.**

Необходимо учитывать психологические типы работников компании.

• Работники, имеющие потребность во власти, отличаются такими характеристиками, как открытость, стремление к откровенному общению, энергичность, отсутствие страха перед конфликтами, стремление к отстаиванию своих интересов, хорошие ораторские способности, потребность находиться в центре внимания. Эти работники будут мотивированы к работе, имея четкие карьерные перспективы (например, продвижение на должность руководителя).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.