

Глава 2. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организации

2.1. Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации

Понятие вознаграждения. Вознаграждение внешнее и внутреннее.

Вознаграждение – все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным.

Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение работника – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности.

Внутреннее удовлетворение как итог такого вознаграждения может наступить в результате: признания заслуг работника и одобрение его деятельности в коллективе; осознания своей сопричастности важному делу; достижения грандиозной цели; принесения пользы обществу и т. п.

Чтобы определить, что именно может принести сотруднику внутреннее удовлетворение, достаточно ответить на вопрос: что больше всего нравится в своей работе?

Удовлетворенность трудом может перерасти в увлеченность, в ощущение жизненной гармонии. Внутреннее вознаграждение работника определяется мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

Организации способна влиять на внутреннее вознаграждение работника с помощью формирования и развития организационной культуры компании и приобщения к ней работника. Принадлежность к сильной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желание действовать в интересах и на благо своей организации.

Внешнее вознаграждение – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника. Это: заработная плата; денежные выплаты; премии; социальные льготы и скидки и т. п.

Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.

Компенсационный пакет – система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации.

Демотивация. Факторы демотивации.

Говоря о мотивации персонала, необходимо обратиться к вопросу демотивации или демотивирующих факторов.

Т. О. Соломанидина в своей работе «Психология мотивации

персонала» показывает, что нередко решающей причиной ухода сотрудника из компании или снижения эффективности его работы является смена сильной внутренней мотивации на сильнейшую внутреннюю демотивацию. Чаще всего - по вине организации.

Считается, что особенностью той внутренней мотивации, о которой идет речь, является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но в отрицательную сторону - способна.

Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа - это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. Это касается не только молодежи. Даже если у сотрудника есть десятилетний опыт работы в данной области, каждая организация предлагает свой, уникальный набор из задач, коллег и клиентов, с которыми надо наладить отношения, преимуществ, которые надо научиться использовать, и проблем, с которыми предстоит справиться.

Соответственно, в процессе управления мотивацией персонала в организации перед специалистом, занимающимся вопросами мотивации и стимулирования персонала стоит задача не потерять сотрудника, занимающего самую выгодную позицию («полное соответствие»).

Однако если мы не можем повлиять на внутреннюю мотивацию работника или влияние обеспечивается в отрицательную сторону, работодателю необходимо приложить все усилия для минимизации такого влияния, т.е. предотвратить или смягчить возможные факторы демотивации.

Т.О. Соломанидина приводит некоторые из возможных *факторов демотивации* и предлагает рекомендации по их «профилактике».

Факторы демотивации: нарушение негласного контракта, неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит, игнорирование идей и инициативы, отсутствие чувства причастности к компании, отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста, отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег, отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Мы расположили эти факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может быть и иным.

Нарушение негласного «контракта». При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение,

потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую «среду обитания». Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда. Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Рекрутеры-профессионалы не забывают также постараться обсудить возможности реализации внутренних мотивов кандидата (насколько это возможно). А вот реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало, потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а менеджеры по персоналу то хранят никому неизвестные коммерческие тайны, то расписывают работодателя только в розовом цвете. В «среду обитания» может входить множество факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, до специфики коллектива и поручаемых сотруднику задач. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. В результате внутренняя мотивация сменяется демотивацией, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не остается и следа.

Рекомендации по профилактике: давать сотруднику максимум реалистичной информации в процессе отбора, формировать у него реалистичные ожидания об условиях работы в компании.

Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное, чем он, начальство или предложить свои советы всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение «этим безграмотным». Однако наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или умеет в недостаточной степени), но при этом обладает какими-либо не указанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т. е. «по ходу дела»), не задействуя при этом не

пригодившиеся навыки сотрудника. Неосмотрительное отбрасывание таких навыков со временем чревато серьезнейшей демотивацией - если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник дорожит.

Рекомендации: одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с неключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а порой - и вовсе решаемые во внеурочное время), но они дадут сотруднику понять, что руководство ценит все его многогранные умения, и что не позволит ему забыть то полезное, что он знал раньше.

Игнорирование идей и инициативы. Приступая к новой работе, сотрудники обычно «фонтанируют» новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

Рекомендации: прислушиваться к идеям и предложениям нового сотрудника. Даже если они не будут реализованы в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. Следует объяснить сотруднику, почему, та или иная идея не подходит для реализации в компании.

Отсутствие чувства причастности к компании. Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может «пускать мыльные пузыри» во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Таких сотрудников необходимо привлекать к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать их о происходящем в компании. Важно помнить, что эта проблема может касаться не только внештатных работников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений.

Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста. В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов,

рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. Время идет, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий.

В другом случае, демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты. Не у каждого хватит терпения и настойчивости работать без результатов в течение такого длительного срока. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Для сотрудников «рутинной» сферы необходимо создавать время от времени проекты –э краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им чему-нибудь поучиться. Долгосрочные проекты следует разделять на «ощутимые» этапы, делать акцент на достигнутых промежуточных результатах, и, конечно, поощрять их. Последний тезис настолько важен, что мы решили вынести его в отдельный фактор демотивации.

Отсутствие признания достижений и результатов сотрудника со стороны руководства и коллег. На эту тему существует притча:

Перед сражением, обзревая войска неприятеля, князь спросил своего полководца, за кем будет победа.

- Несомненно, за нами, - ответил военачальник. – Наш противник – человек храбрый, но жадный. Как приходит пора награждать, у него то ключ от ларца сломается, то печать куда-то запропаستится. Его воины недовольны, они не будут за него умирать!

Если в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы, то реакция сотрудников часто будет негативной.

Рекомендации довольно просты: следует поощрять сотрудников за хорошо выполненную работу, возможно, не всегда финансово, но зато всегда - словесным одобрением и поддержкой.

Отсутствие изменений в статусе сотрудника. Структурные ограничения - наиболее распространенная причина замедления и остановки карьерного роста, точнее, изменения статуса сотрудника в организации. Ситуация типична для крупных компаний с иерархичной структурой. К примеру, когда на место супервайзера претендует до 15 торговых представителей, в такой ситуации, как правило, даже

выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год. Многие многонациональные компании, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и множество других возможностей при отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности их сотрудников. В результате сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.

Рекомендации: в этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом.

Таким образом, вернуть сотрудника на позицию «полного соответствия» возможно с помощью своевременного определения факторов демотивации и их «профилактики» или, по возможности, полной ликвидации. Это позволит не только повысить (или не снижаться) эффективность труда, и, в конечном счете, удержать ценных специалистов в организации.

2.2. Составляющие системы дополнительного вознаграждения персонала

Понятие системы дополнительного вознаграждения

Помимо основной заработной платы важную роль в системе мотивации персонала компании играет система дополнительного вознаграждения – материального и нематериального – стимулирование.

Дополнительное вознаграждение позволяет обеспечивать наибольшую индивидуализацию оплаты труда с учетом огромного числа факторов, в том числе зависящих непосредственно от компетентности и деятельности самого сотрудника.

На построение системы дополнительного вознаграждения влияют следующие факторы:

- общеэкономическая рыночная ситуация в стране;
- особенности стратегии компании и ее компенсационной политики, отношением к инвестициям в персонал и его развитием;
- спецификой вида деятельности компании;
- особенности системы базового вознаграждения, на которые накладывается, как правило, система дополнительного вознаграждения.

Система дополнительного вознаграждения включает: программу повышения заработной платы, стимулирующие доплаты и надбавки; премиальную систему; социальный пакет.

Доплаты носят временный характер и чаще всего стимулируют: занятость (сверхурочные работы, работа в выходные дни, в ночное время,