

# РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Новикова Татьяна Александровна**

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ  
г. Минск, Республика Беларусь

*The author to consideration offers a general algorithm of development of effective system of motivation by personnel in modern realities of the Belarusian business. This algorithm is provided in two aspects: material and non-material motivation personnel.*

Эффективная деятельность любой организации, а в особенности, коммерческой, требует формирования коллектива ответственных и инициативных работников. Поэтому в данном вопросе ориентирование работников на достижение целей предприятия по существу является главной задачей управления персоналом и реализуется она через разработку эффективной системы мотивации персонала.

Анализ работ А. Маслоу, А.А. Брасс, Е.П. Ильина, А.Я. Кибанова [1-4], где рассматриваются различные подходы к исследованию проблемы – формирования эффективной системы стимулирования и мотивации персонала организации показал, что основными видами мотивации и стимулирования сотрудников к эффективному труду являются материальная (компенсационная система) и нематериальная (некомпенсационная система). Работа при управлении человеческими ресурсами организации возможна только при использовании комплекса данных видов мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя:

- систему моральных стимулов (апелляция к силе воли, энергичности, честности, энтузиазму, этике);
- создание привлекательных условий труда, интереса к труду, эстетичности рабочего места, трудовых отношений и операций (интерьер, цветовая палитра оформления);

- демонстрация значимости работы (приятные предложения в общем чате для конкретных сотрудников, поддержание в тоне каждого отдела каждый день с помощью пятиминуток, мини-пауз);
- периодическое напоминание о возможностях карьерного роста, обучения, дополнительных бонусах, призах [30, с. 46].

Способами нематериального поощрения являются: повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени характерны для работника, предоставление свободного времени для работника и возможности планировать свой рабочий день или вовсе время в течение месяца и рабочего года, командировки, личное и общественное признание достижений работника (СМИ, почётные грамоты, благодарности, благодарственные письма по второму месту работы, хорошие рекомендации).

Доверие также является серьёзной нематериальной мотивацией. Особенно оно сильно действует на неформальном уровне.

Нематериальной мотивацией является предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу в самых разных формах: дополнительные перерывы, приход и уход на работу раньше установленного времени, сокращение трудового дня, приоритетное право выбора рабочего задания, выходного дня, периода отпуска, разработка и внесение предложений во внутренний устав организации, корпоративный кодекс.

Формами морального поощрения являются:

- творческие командировки;
- вручение значков, вымпелов;
- задания, которые требуют особых навыков и профессионализма;
- возможность выделиться;
- индивидуальный сайт в Интернете;
- гибкий график работы;
- фотографии на доске почёта;
- благодарственное письмо семье;
- возможность пользоваться в выходные дни транспортными средствами руководителя;
- престижное место для парковки машины;

- разрешение выполнить работу от начала до конца;
- самостоятельность в решении определённых вопросов;
- признательность;
- офис с иной мебелью и размерами.

Во время нематериальной мотивации следует помнить о следующем:

- желательно каждое действие продумывать;
- каждый работник хочет почувствовать свою значимость;
- сотрудники болезненно реагируют на изменения в организации без их участия и на то, что их не проинформируют об этом;
- к завышенным требованиям сотрудники относятся лучше, чем к заниженным;
- каждый работник хотел бы получать информацию о качестве труда, причём оперативно;
- работники болезненно реагируют, если после хорошего выполнения работы их загружают ещё больше, т.к. их главная потребность – в самореализации.

Сущность материальной мотивации более проста – это получение материальных благ за объем выполненных работ. Основой материальной мотивации персонала является его заработная плата. Она, в свою очередь, подразделяется на части: основную, дополнительную заработные платы и стимулирующие выплаты. Так, например, менеджеры отдела продаж различных организаций не имеют фиксированного оклада, их зарплата полностью является сдельной и составляет % от валовой прибыли, которую принесли принятые ими заказы. Такая система имеет свои минусы и плюсы. Разумеется, существует сильный стимул работать качественно и стараться привлекать клиентов благодаря профессионализму и повышению уровня образования. Менеджеры реально видят, сколько зарабатывает на них компания, сколько зарабатывают они сами, могут оценить издержки, и подобная прозрачность системы оплаты вызывает доверие. Не может возникнуть претензий, что кто-то заработал незаслуженно меньше или незаслуженно больше. Но в этом есть и серьезный минус – поскольку менеджеры понимают, что их прибыль зависит от

валовой прибыли с заказа – они преднамеренно уделяют больше внимания клиентам, которые могут принести больше прибыли.

С другой стороны, существует и ряд проблем. Менеджеры понимают, что их зарплата во многом зависит от маркетинга и рекламы, политики в сфере ассортимента и ценообразования, общей стратегии компании. Следовательно, необходимо тесное сотрудничество между отделом продаж и маркетинга. Уровень бизнес-образования менеджеров не всегда позволяет им видеть смысл тех или иных мероприятий и стратегий, и снизить мотивацию.

Одним из выходов в данной ситуации является установление частичного фиксированного оклада, совмещенного со сдельной оплатой. Разумеется, о полном фиксированном окладе речи быть не может, поскольку в сфере реализации такая форма оплаты лишает всякой мотивации. Однако даже решение о частичном окладе требует подготовки и проработки. Те опытные менеджеры, которые зарабатывают сегодня достаточно много и удовлетворены сдельной оплатой, вряд ли позитивно воспримут идею того, что кого-то фирма берет «на содержание».

Следовательно, разработка системы мотивации и стимулирования труда должна реализовываться в три этапа:

- анализ существующей в организации мотивации труда (материальной и нематериальной) и эффективности труда (производительности, рентабельности);
- собственно разработка системы с учетом всех выявленных недостатков;
- и внедрение новой системы мотивации труда.

Таким образом, можно резюмировать:

- мотивация персонала – инструмент достижения эффективной деятельности организации;
- система материального и нематериального стимулирования должна быть понятна, ясна, сбалансирована.

В качестве основных средств материальной мотивации труда выступают оплата труда и оптимальное соотношение переменной и постоянной частей заработной платы.

В качестве основных средств нематериальной мотивации труда выступает дифференцированная система мер поощрений и наказаний за выполненную работу (доски почёта, льготы, вручение почётных грамот, конкурсы, дополнительные выходные, туристические поездки и даже освобождение от части работы и т.д.).

### **Список использованной литературы.**

1. Брасс, А.А. Подчиненные и подчинение / А.А. Брасс, В.В. Пилипцевич // Кадровик. Управление персоналом. – 2008. – № 11. – С. 15-18.
2. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер принт, 2014. – 508 с.
3. Кибанов, А.Я. Методы построения системы управления персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6. – С. 18-22.
4. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. – 351 с.