

УДК 331.1

Мотивация персонала: основные методы и проблемы финансового стимулирования в российских компаниях

© Е.Ю. Кокшарова

Санкт-Петербургский политехнический университет имени Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена проблеме мотивации персонала в компаниях. В работе кратко освещены различные способы мотивации в немецких, французских, американских и японских компаниях. Опыт стимулирования работников в отечественных фирмах был рассмотрен более широко, были выделены три группы мотивации: общественная значимость, материальная и смешанная система ценностей. В конце исследования были представлены проблемы систем материального стимулирования в российских компаниях.

Ключевые слова: мотивация персонала, методы мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование

Personnel Motivation: the Main Methods and Problems of Financial Incentives in Russian Companies

© Elena Yu. Koksharova

St. Petersburg Polytechnic University named after Peter the Great,
St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. The article is devoted to the problem of personnel motivation in companies. The article briefly highlights the various ways of motivation in German, French, American and Japanese companies. The article discusses the experience of stimulating workers in domestic firms more broadly; highlights three groups of motivation: social importance, material and mixed value system. The article presents the problems of material incentive systems in Russian companies.

Keywords: personnel motivation, methods of motivation, material incentives, intangible incentives

Сегодня в современных компаниях особое внимание уделяется работе с персоналом. Конечно, кадровое дело – это большой пласт работы, однако данное исследование посвящено одной из его составляющих, а именно мотивации персонала. Эффективное управление невозможно без детального понимания того, что движет людьми, что побуждает их к добросовестному труду. Если знать и владеть этой информацией, то можно разработать систему мотивации, которая будет применяться по отношению к каждому из отдельных работников и к персоналу компании в целом. Если эта система разработана правильно, руководитель компании с легкостью сможет применять потенциал своих кадров для решения поставленных перед фирмой задач и быть конкурентоспособным игроком на рынке.

Американскими психологами Эдвардом Дисси и Ричардом Райан из университета Рокестер в 1980 г. были выявлены мотивы, основанные на причинах, которые побуждают людей работать.

1. *Игра.* Когда человек замотивирован самим процессом работы, он получает от этого огромное удовольствие.

2. *Цель.* Личность человека должна полностью совпадать с результатами его

деятельности. Человек работает, потому что глубоко ценит важность и необходимость того, что он делает, потому что он видит, как результаты его работы влияют на окружающих.

3. *Возможность.* Человек работает ради дополнительных преимуществ или выгод. Работа позволяет усилить и раскрыть потенциал, реализоваться.

4. *Эмоциональное давление.* Человек испытывает страх, давление со стороны сверстников, вину, стыд, то есть личность человека подвергается воздействию какой-то внешней силы. Работая в атмосфере эмоционального давления, человек старается не разочаровывать себя и других.

5. *Экономическое давление.* В данном случае человек работает ради получения зарплаты или во избежание наказания.

6. *Инерция.* Ситуация, когда человек не знает, почему он работает. Он приходит на работу, потому что он приходил вчера, позавчера и т. д. [1].

Предполагается, что руководство формирует у сотрудников два типа стимулов: долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя: для чего сотрудник пришел в организацию, какой положитель-

ный продукт производит или может произвести, каковы его личные цели в сотрудничестве. Краткосрочные связаны с конкретной деятельностью работника: стимулирование выполнения производственных планов, определенных проектов.

Что касается мотивации, то долгосрочная мотивация у работника приводит его к тому или иному работодателю, способствует достижению определенных профессиональных и служебных целей. Краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности [2].

В разных странах сложилось различное мнение по вопросу мотивации. Так, например, в Германии ученые считают, что для людей, имеющих разные культурные особенности, должны применяться отличающиеся друг от друга стимулирующие инструменты. В США используются разноплановые стимулирующие инструменты. Это могут быть программы, позволяющие работникам быть вовлеченными в процесс управления производством, программы по профессиональному развитию рабочей силы, различные методы морального и материального стимулирования. Также стоит отметить, что все компании предоставляют медицинское страхование, программы повышения квалификации и организацию корпоративного питания. Во Франции же большинство компаний переходит на 35-часовые рабочие недели, фирмы предлагают своим сотрудникам гибкий и свободный график, помощь в погашении кредитов. В Японии руководство имеет иной подход к сотрудникам: им важно сделать компанию вторым домом для них. В японской культуре работники отождествляют себя с организацией, в которой они работают, они испытывают глубокое чувство принадлежности и устраиваются в компанию один раз и на всю жизнь [3].

В России же вопросу мотивации уделяется внимание, однако не все фирмы имеют возможность и желание не только получать, но и вкладывать в работников. У разных людей могут быть разные потребности, которые будут стимулировать не только к работе, но и к труду именно в данной компании. Как показывает опыт, работникам, которые выросли в семьях, не относящихся к категории нуждающихся, важно, чтобы были созданы комфортные условия труда. Очень часто материальное стимулирование для них является вторичным. Таким работ-

никам важно получать удовольствие от того, где и чем они занимаются, от того, какие люди и коллектив их окружают, для них значима корпоративная культура и прочее. Таким образом, можно выделить следующие способы нематериального стимулирования:

1. предоставление новых обязанностей или более высокой должности, ротация. Такие способы также имеют четкую стоимость для предприятия, которая зачастую может оказаться выше, нежели при использовании традиционных финансовых способов мотивации. При ротации или предоставлении новых обязанностей компания не несет убытков или непредвиденных расходов, но стоит отметить, что это увеличивает ценность сотрудника. Таким образом, если работник хорошо себя проявляет при получении новых обязанностей, у него появляется возможность получить должность выше. Для компании это своего рода выгода, так как не приходится искать работника во внешних источниках. Сотрудника, взятого на вакантную должность внутри фирмы, гораздо проще и быстрее обучить и адаптировать, это также отражается на отсутствии лишних финансовых расходов [4];

2. свою стоимость также имеют такие понятия, как дружелюбный коллектив, отсутствие переработок, близость к дому и т. п. Она выражается в росте величины того барьера отклонения текущей зарплаты от рыночной, при котором сотрудник поменяет работу, а предприятие понесет расходы в виде упущенной выгоды от найма нового сотрудника [2];

3. для каких-то работников важным является престиж и перспективы компании, в которой они работают. Сотрудник испытывает чувство принадлежности к чему-то «великому», а перспективы его роста или развития компании в целом могут разбудить желание работать качественнее, ведь каждый человек хочет самореализоваться и получить за это справедливое вознаграждение [5].

Также стоит отметить, что существуют и другие методы нематериального стимулирования: размещение на доске почета, выдача благодарственных писем, рассылки писем персоналу об отличившемся сотруднике и другое. Компании, которые берут эти методы за основу, не могут оказать влияние на эффективность работы подчиненных, поэтому, по мнению автора [1], эти способы абсолютно бесполезны. Ещё ни одного работника, зрелого человека, у которого есть

потребность в том, чтобы обеспечивать семью, удовлетворять потребности, не замотивировало к качественной работе желание попасть на доску почета [1].

На основании некоторых наблюдений был сделан вывод, что не все люди формируются как личность в семьях с хорошим финансовым достатком, конечно, моральное стимулирование важно в компании, но далеко не все люди идут на работу для удовлетворения таких вторичных потребностей по Пирамиде Маслоу, как общение и самореализация. Большинство движет желание зарабатывать, получать материальные блага. Таким образом, многие соискатели отдадут большее предпочтение компании, в которой предоставляется расширенный социальный пакет, например, компания предлагает за определенную выслугу лет погашение процентов по кредиту, различные виды

материальной помощи, компенсацию проезда к месту отдыха в отпускной период. Если среднестатистическая фирма не может предложить различные виды выплат, то она может давать своим сотрудникам льготные цены на их продукцию или услуги. Если компания владеет спортивными объектами, она может организовать для работников систему использования этих объектов, основанную на особых условиях. Ведь часть людей уже занимается или хотела бы заниматься спортом, то есть спортзал в данном случае составляет одну из статей расходов. Если зарплата в компании невысокая, иногда фирмы компенсируют это тем, что дают льготы или бонусы [3].

Далее рассмотрим представленные в таблице ниже проблемы систем финансового стимулирования в российских фирмах.

Проблемы систем финансового стимулирования в российских фирмах

Проблема	Характеристика	Вывод
Низкая базовая ставка	На рынке труда в большинстве случаев сложно найти высокооплачиваемую работу. Если такие вакансии существуют, то без «связей» получить такую должность крайне сложно. По опыту можно сказать, что большую часть россиян не устраивает их уровень дохода, однако они ничего не могут с этим поделать, так как во многих фирмах отсутствуют аттестации, которые доказывают уровень их квалификации. Низкая зарплата может выливаться в снижение мотивации работников: они могут добросовестно выполнять свои должностные обязанности и держаться за место, но не проявлять инициативы и не брать на себя дополнительные, нерегламентированные обязанности.	Система мотивации должна отталкиваться от рыночных расценок на труд.
Неисполнение внутренних положений по материальному стимулированию	Нередки случаи, когда положения, существующие в компании, не исполняются, а переменная часть оплаты труда в конечном итоге остается на личном усмотрении руководства. Поэтому для эффективной мотивации сотрудника нужно, чтобы постоянная часть вознаграждения соответствовала рыночным расценкам на труд, а переменная часть предоставляла дополнительное вознаграждение за эффективную работу [6].	Обещанные и закрепленные во внутренних документах нормы мотивации нужно неукоснительно выполнять, исполнение должно проверяться независимой и надежной системой внутреннего контроля.
Несоответствие систем мотивации с целями предприятия	Такие надбавки, как северный районный коэффициент и ему подобные, применяются ко всем без исключения сотрудникам, в то время как основной оклад базируется на рыночных показателях. Положения о материальном стимулировании на таких предприятиях содержат большое количество критериев премирования и стимулирования, которые никак не связаны с целями компании: надбавки за сверхурочную работу, классность, работу в ночное время, выходные дни, ненормированный рабочий день, дежурство и т. п. Безусловно, такие надбавки должны существовать, поскольку работа в более сложных и опасных условиях должна оплачиваться выше. Таким образом, если оклад низкий, сотруднику будет выгоднее работать менее эффективно, чтобы получить дополнительную оплату за сверхурочные [7].	Вознаграждение, выплачиваемое за достижение ключевых показателей, должно превышать закрепленные в Трудовом кодексе надбавки, не связанные с какими-либо целевыми показателями [2].

В заключение можно сказать, что разные люди имеют различные потребности и, как следствие, к ним нужно применять разнообразные способы для мотивации.

Таким образом, персонал можно разделить на следующие группы:

1. работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2. работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

3. работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована [8].

Помимо всего этого, следует прорабатывать проблемы, которые были выявлены для российских фирм в целом. Конечно, данные пробелы нельзя устранить разом, так как в некоторых случаях это уже отлаженная система, но совершенствование системы оплаты труда, ориентированность на её справедливость, а также добросовестный труд работников помогут компании снижать издержки.

Библиографический список

1. Овчинникова А.С., Собуцкая А.А. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. № 8 (112). С. 638–641.

2. Шуклов Л.В. Финансовые аспекты разработки систем мотивации: подводные камни // ЭКО. 2011. № 11 (449). С. 165–173.

3. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. 2012. № 4 (4). С. 80–83.

4. Системы мотивации персонала // HR-Portal [Электронный ресурс]. URL: hr-portal.ru/article/sistemy-motivatsii-personala (02.09.2019).

5. Мансуров Р.Е. Методы нематериальной мотивации персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://psyfactor.org/lib/hr-director.html> (02.09.2019).

6. Системы мотивации персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://vakant.ru/article/71.html> (02.09.2019).

7. Мотивация [Электронный ресурс]. URL: <http://besonus.narod.ru/Motivation.html> (02.09.2019).

8. Крячко К.С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). Чита, 2013. С. 65–71. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/75/3391/> (01.12.2019).

9. Кулагин О.А. Как разработать систему стимулирования персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.b-seminar.ru/article/show/337.html> (02.09.2019).

10. Андросова А.А. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом и его влияние на мотивацию персонала // Экономика. Управление. Финансы. 2018. № 4 (14). С. 80–84.

Сведения об авторе / Information about the Author

Кокшарова Елена Юрьевна,
студентка группы 3743803/80101,
Высшая школа сервиса и торговли,
Санкт-Петербургский политехнический университет
имени Петра Великого,
194064, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29,
Российская Федерация,
e-mail: lenna-94@inbox.ru

Elena Yu. Koksharova,
Student,
Graduate School of Service and Trade,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
29 Polytechnicheskaya Str., St. Petersburg, 194064, Russian Federation,
e-mail: lenna-94@inbox.ru