# Тема 11. Проблема мотивации в менеджменте

## 1. Понятие мотивации, мотивационной структуры и процесса.

В современной психологии термином «мотив» (мотивация, мотивирующие факторы) обозначаются совершенно разные явления. Мотивами называют инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, жизненные цели и идеалы. А. Н. Леонтьев считал, что мотивы деятельности определяются потребностями личности. В потребностном состоянии субъекта предмет, который способен удовлетворить потребность, жестко не записан. До своего первого удовлетворения потребность "не знает" своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится мотивом.

У всех людей установлена своя иерархическая структура мотивационной сферы личности, но, как правило, основание пирамиды мотивов у всех совпадает. Приблизительная схема такая:

* органические (потребность в еде, питье, сексуальные потребности);
* материальные (потребность в деньгах, в имуществе);
* социальные (потребность в уважении, авторитете, месте «под солнцем», чувство собственного достоинства, чувство справедливости);
* духовные (потребность находится в обществе, самообразования, повышение духовного уровня, вера).

*Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

*Потребность* – внутреннее побуждение к действию.

*Мотив* – готовность совершить трудовой процесс.

Мотивационный процесс – это:

1) *возникновение потребностей*;

2) *поиск путей устранения потребности* (удовлетворение, подавление, незамечание);

3) *определение целей (направления) действия* (что и какими средствами следует сделать, чтобы устранить потребность);

4) *осуществление действия*;

5) *получение вознаграждения за осуществление действия* (насколько выполнение действий дало ожидаемый результат);

6) *устранение потребности* (либо прекращение деятельности до возникновения новой потребности, либо продолжение поиска возможностей и осуществление действий по устранению потребности).

|  |  |
| --- | --- |
| Содержательные | Процессуальные |
| потребность | Теория иерархии потребностей Маслоу | в о з н а г р ажд е ни е | Теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера |
| Теория мотивации Адельфера | Теория ожиданий Врума |
| Теория приобретенных потребностей МакКлелланда | Теория справедливости Адамса |
| Двухфакторная теория удовлетворенности трудом Герцберга | Теория постановки целей Локка |
| Модель Плортера-Лоулера |

Рисунок 1 – Классификация теорий мотивации

## 2. Содержательные теории мотивации.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию (что внутри человека побуждает его к деятельности).

### Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Исходные положения теории:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;

- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;

- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;

- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям; удовлетворенные потребности не мотивируют людей;

- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;

- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;

- потребности, находящиеся у основания «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;

- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;

- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

1. *Физиологические потребности* (оплата труда, условия труда, система питания, возможность избегать усталости).

2. *Потребности безопасности* (избежание волнительных ситуаций, изменений, риска, страха, боли; порядок, четкие правила, ясные структуры; пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание, страхование).

3. *Потребности принадлежности и причастности (социальные потребности)* (участие в совместных действиях, в общественных мероприятиях, общение, дружба, привязанность, дух единой команда, любовь; групповые формы организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, создание неформальных групп).

4. *Потребности признания и самоутверждения (потребности в уважении)* (желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание, чтобы окружающие признавали и ценили это; лидерское положение, авторитет; совещания с подчиненными, привлечение к постановке целей и выбору средств, делегирование, продвижение по служебной лестнице, присвоение титулов, званий, освещение в прессе, вручение наград).

5. *Потребности самовыражения (стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков; творчество; оригинальные задания, привлечение к сложной и важной работе, требующей изобретательности и созидательности).*

Уязвимые моменты теории:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.п.);

- не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой;

- удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

### Теория существования, связи и роста (ERG) К. Альдерфера

Группы потребностей:

- потребности существования;

- потребности связи;

- потребности роста.

Процесс движения вверх по уровням потребностей – процесс удовлетворения потребностей, процесс движения вниз – процесс фрустрации (поражение в стремлении удовлетворить потребность). Движение идет как вверх, так и вниз (рис. 2).

В случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

Альдерфер делает меньший упор, по сравнению с Маслоу, на строгую иерархичность порядка удовлетворения потребностей. Возможна компенсация.



Рисунок 2 – Теория ERG

Альдерфер попытался установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией и в результате выделил 7 зависимостей:

1) чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются;

2) чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования;

3) чем полнее удовлетворены потребности существования, тем активнее заявляют о себе социальные потребности;

4) чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие;

5) чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации, тем сильнее проявляются социальные потребности;

6) чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализуются потребности личностного роста;

7) чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

### Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

Потребности достижения, соучастия, властвования приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Менеджер должен оценивать уровень каждой потребности у того или иного сотрудника.

*Потребность достижения (успеха)* проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее (самостоятельная постановка целей и принятие решений, умеренно рискованные решения и ожидание немедленной обратной связи от осуществленных им действий и принятых решений). Важно постоянное получение результата.

*Потребность соучастия (принадлежности)* проявляется в стремлении к дружеским отношениям с окружающими. Важны хорошие отношения, одобрение, поддержка, понимание.

*Потребность властвовать* состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении (контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других).

Потребность властвовать можно разделить на 2 группы:

а) стремление к власти ради власти;

б) стремление к власти ради решения групповых задач (определение целей и задач для коллектива, участие в их достижении).

### Теория двух факторов Ф. Герцберга

Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обусловливающих их факторов являются различными процессами. Факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводят к увеличению удовлетворенности. Наоборот, если какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность.

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с внутренними по отношению к работе факторами (мотивирующие факторы). Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Т.к. эти факторы могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль (достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста).

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа (внешние факторы). Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. Наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности (данные факторы не играют мотивирующей роли).

«Факторы здоровья», «гигиенические факторы»: заработная плата, безопасность, условия труда, правила, распорядок и режим работы, отношения с коллегами и подчиненными.

При наличии у работников чувства неудовлетворенности первостепенное внимание следует обращать на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность. После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов здоровья – практически бесполезное дело. Далее применяют мотивирующие факторы.

## 3. Процессуальные теории мотивации.

### Теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера.

Е. Торндайк предложил так называемый закон эффекта, который объясняет механизм влияния удовольствия и боли на последующее поведение человека. Согласно этому закону поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях. Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью.

Развивая эту идею, Б. Скиннер продемонстрировал, что поведение можно эффективно изменять путем подкрепления желательных реакций и игнорирования нежелательных. Если человек редко или никогда не демонстрирует желательного поведения, может быть использован метод, получивший название «шейпинга». Суть метода состоит в том, что первоначально индивид получает подкрепление за любую реакцию, которая хоть чем-то сходна с желательной, или поощряется за те реакции, которые можно рассматривать как начальные в последовательности реакций, в конечном счете завершающейся желательным поведением. И только после этого подкрепление сужается до поощрения желательной реакции, вплоть до ее устойчивого освоения индивидом.

Б. Скиннер и его последователи обнаружили, что влияние подкрепления во многом зависит от интенсивности и временных характеристик подкрепления, получивших название "схемы подкрепления". Иными словами, поведение зависит как от определенной последовательности и повторяемости подкрепления, так и от интенсивности и временной близости подкрепления с желательной реакцией.

Теория и исследования подкрепления мотивов позволяют предложить следующие практические рекомендации по мотивированию работников в организациях:

* необходимо определить и детализировать то поведение, которое правильно и желательно на рабочем месте.
* правильное поведение требует регулярного подкрепления;
* нежелательное или неправильное поведение целесообразно игнорировать, применяя наказания лишь при регулярном повторении или в особых случаях, способных повлечь серьезные негативные последствия;
* нe следует допускать задержки в подкреплении правильного поведения с тем, чтобы сохранялась тесная временная связь между поведением и поощрением;
* рекомендуется определить схему подкрепления и вид поощрения в соответствии с индивидуальными особенностями работника и текущей ситуацией;
* даже после появления устойчивого желаемого поведения существует необходимость его последующего регулярного подкрепления.

### Теория ожидания В. Врума

Мотивация – это процесс управления выбором.

Человек всегда так или иначе мотивирован и делает выбор между альтернативными формами поведения. Работник, затрачивая усилия, предполагает добиться желаемого результата, который повлечет за собой ожидаемое вознаграждение (рис. 3). Если вознаграждение ценно для работника, то процесс мотивации усиливается (ожидания оправдались).



Рисунок 3 – Теория ожидания

*Ожидание* – оценка личностью вероятности определенного события.

Важны следующие факторы:

а) затраты труда – результаты;

б) результаты – вознаграждение;

в) валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами (З – Р) нет, то мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р – В) есть ожидания определенного вознаграждения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Валентность – мера привлекательности, ценность цели, ценность вознаграждения; предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

*Практическая значимость теории:*

а) сотрудник будет более производителен тогда, когда он будет осознавать высокую вероятность того, что его личные усилия приведут к высоким общим трудовым достижениям, которые, в свою очередь, будут способствовать удовлетворению его личных целей;

б) необходимо систематически осуществлять сравнение потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми от организации, побуждать сотрудников точно формулировать свои потребности и ожидания и учитывать их при разработке программ мотивации;

в) необходимо оказывать помощь подчиненным в осознании ими реальности заданий и путей из выполнения, ценности получаемого за это вознаграждения, что повышает их трудовые усилия;

г) потребности и ожидания различных работников неодинаковы, поэтому мотивационное воздействие руководителя возрастет в том случае, если он хорошо знает приоритетные ценности своих подчиненных и учитывает их при определении вознаграждения.

Заслуга теории: важно не только предложить сотрудникам сильные стимулы, но и еще указать им средства и возможности достижения целей, поскольку работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей.

### Теория справедливости (равенства) С. Адамса

Люди желают, чтобы к ним относились справедливо.

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу лучшее вознаграждение, то у него возникает психологический дискомфорт.

Включаясь в трудовую деятельность, работник оценивает ситуацию по двум параметрам:

1. «Что я даю организации?»

2. «Какое вознаграждение я получу соответственно моему вкладу и по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?»

### Теория постановки целей (Э. Лок)

Поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в основе определения поведения человека.

Модель теории постановки целей:

1) осознание окружения с учетом эмоционального состояния, оценка событий, происходящих в окружении;

2) определение цели, задающей направление и интенсивность действий;

3) осуществление действий, выполнение определенной работы;

4) достижение определенного результата и получение от этого удовлетворения.

Уровень исполнения зависит от 4-х характеристик целей:

– сложность;

– специфичность;

– приемлемость;

– приверженность.

*Сложность цели* отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения.

*Специфичность цели* отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность.

*Приемлемость цели* отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную.

*Приверженность цели* отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели.

Качество исполнения зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от двух групп факторов:

1) организационных факторов;

2) способностей работника.

Уязвимые моменты теории:

а) теория не обладает унифицированностью применения для всех людей (пол, возраст, профессия, образование и т.д.);

б) нет однозначного ответа на вопрос о том, кто и как должен ставить цели (руководство / сами исполнители);

в) кто выступает субъектом постановки целей: индивид или группа?

г) на что должно быть направлено стимулирование?

### Теория Лаймана Портера – Эдварда Лоулера

Модель органично соединяет в себе идеи Маслоу, Герцберга, МакКлелланда, Врума, Адамса (рис. 4).



Рисунок 4 – Модель Портера – Лоулера

В модели фигурирует 5 переменных:

- затраченные усилия;

- восприятие;

- полученные результаты;

- вознаграждение;

- степень удовлетворения.

Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий (3), его способностей и характера (4), а также осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень приложенных усилий (3) будет определяться ценностью вознаграждения (1), степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения (2). Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7) (удовлетворение от выполненной работы, уверенность в себе, самоуважение) и внешние вознаграждения (8) (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

Штриховая линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемым ему вознаграждением. Дело в том, то вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом.

Штриховая линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (9), показывает, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение (10) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1).

## 4. Современные подходы к мотивации персонала в организации.

Современные подходы к мотивации персонала в организации. Формирование (совершенствование) постоянной и переменной части заработной платы. Система грейдов. Понятие социального пакета. Нематериальные методы мотивации персонала.

При анализе организации [заработной платы](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html) особое значение имеет деление заработной плата на постоянную и переменную части.

**Постоянная часть** включает должностной оклад (сдельную з/п) и районный коэффициент, устанавливаемый для отдельных районов страны.

**Переменная часть** заработной платы включает:

* сдельный приработок;
* доплата и надбавки;
* [премии](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/premiya.html).

Доплата и надбавки связаны, как правило, с особыми условиями работа. Они **носят стабильный характер и персонифицированы**, т. е. установлены для конкретного человека.

Ряд доплат и надбавок являются обязательней для применения на предприятиях всех форм собственности. Их выплата гарантирована государством и установлена Трудовым кодексом. Другие доплаты и надбавки применяются в отдельных сферах приложения труда. В большинстве случаях эти доплаты также обязательные, но об их конкретных размерах договариваются непосредственно на самом предприятии.

**По характеру выплат** доплата и надбавки делятся на **компенсационные и стимулирующие**.

В условиях рыночной экономики государство берет на себя заботу лишь о некоторых, ограниченных видах гарантий и компенсаций. Оно устанавливает обязательность их выплат в качестве минимально необходимых. При таком подходе наемные работники получают возможность по мере роста эффективности труда с помощью профсоюзов договориться о более высоких гарантиях в ходе переговоров с работодателями. **Доплаты и надбавки компенсационного характера гарантированы государством за условия работы, отклоняющиеся от нормальных**. В настоящее время применяется около 50 видов наиболее распространенных доплат и надбавок компенсационного характера.

К **компенсационным доплатам** относятся доплаты:

* за работу в вечернее время;
* за сверхурочную работу;
* за работу в выходные и праздничные дни;
* за разъездной характер работы;
* несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня;
* рабочим, выполняющим работы ниже присвоенного им тарифного разряда;
* при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника;
* до среднего заработка в условиях, предусмотренных законодательством;
* рабочим в связи с отклонением от нормальных условий труда;
* за работу по графику с разделением дня на части с перерывами не менее 2-х часов;
* за многосменный режим работы;
* за работу сверх нормативной продолжительности рабочего времени в период массовой приемки и закладки на хранение сельскохозяйственной продукции и т.п.

К числу обязательных относятся доплаты и надбавки за вредные, тяжелые и опасные [условия труда](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/organizaciya-trudovoy-deyatelnosti.html).

К **стимулирующим доплатам и надбавкам** относят оплату:

* за высокую квалификацию (специалистам);
* за профессиональное мастерство (рабочим);
* за работу с меньшей численностью работников;
* за совмещение профессий (должностей);
* за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
* за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
* бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы;
* за ведение делопроизводства и бухгалтерского учета;
* за обслуживание вычислительной техники и др.

Как было отмечено, максимальный размер компенсационных доплат и надбавок гарантируется государством и обязателен для применения. **Доплаты и надбавки стимулирующего характера устанавливаются по усмотрению руководства предприятиями**. Их размеры определяются на предприятии самостоятельно. При определении размера доплат и надбавок стимулирующего характера учитываются конкретные условия работы.

Размер доплат и надбавок чаще всего определяется относительно должностного оклада или тарифной ставки за отработанное время. Однако предприятие может устанавливать их и в абсолютной сумме − либо в равном размере для всех работников, либо дифференцировано.

Традиционно распределение профессий и должностей работников осуществляется по разрядам Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь или тарифной сетки, утверждаемой в локальном нормативном правовом акте организации.

Система грейдов строится на расположении всех (отдельных) профессий и должностей работников организации по соответствующим грейдам в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников (подп. 3.4 п. 3 Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях, утвержденных постановлением Минтруда и соцзащиты РБ от 21.10.2011 № 104\*).

Термин «грейд» произошел от англ. grade – располагать по степеням, ранжировать.

Построение системы оплаты труда на основе грейдирования получило широкое распространение, поскольку позволяет учесть специфику производственно-хозяйственной деятельности организации.

**Чем привлекательна система оплаты труда на основе грейдов**

Такая система оплаты труда:

– прозрачна и справедлива за счет очевидной понятности для всех работников зависимости заработной платы от сложности труда и личной результативности работника;

– обеспечивает обоснованную дифференциацию заработной платы "переоцененных" и "недооцененных" работников в прежней системе оплаты труда;

– усиливает мотивацию работников к напряженному труду, поскольку чем выше сложность труда работника и его личная результативность, тем большую заработную плату он может получить.

**Конкретная профессия (должность) оценивается в баллах и относится к определенному грейду**

При системе грейдов оценивают значимость профессии рабочего (должности служащего) для организации, которая, как правило, измеряется в баллах.

С этой целью можно использовать различные критерии оценки профессий рабочих (должностей служащих). Каждый из критериев оценивают определенным количеством баллов. Шкалу всех оценок разбивают на ряд интервалов, которые называются грейдами.

Общая сумма полученных по всем критериям баллов определяет положение (ранг) конкретной профессии рабочего (должности служащего) в структуре организации.

В зависимости от полученного количества баллов конкретная профессия (должность) попадает в тот или иной интервал, т.е. относится к определенному грейду.

Для каждого грейда необходимо установить диапазон размеров оплаты труда, которые могут формироваться по следующим этапам:

1) устанавливается размер базовой заработной платы.

Размер базовой заработной платы определяют с учетом как внешних (рыночные значения заработных плат работников соответствующих профессиональных групп), так и внутренних факторов (ценность соответствующих должностей для организации, финансовые возможности и т.д.);

2) определяется интервал межквалификационных соотношений (коэффициентов), которые показывают, во сколько раз должностные оклады соответствующего грейда больше, чем установленная базовая заработная плата;

3) для каждого грейда устанавливается диапазон должностных окладов (минимальный и максимальный);

4) определяется размер оплаты труда конкретного работника в пределах диапазона окладов грейда, к которому относится профессия (должность) работника.

Системой построения грейдов можно предусмотреть, что диапазоны окладов по грейдам будут пересекаться. Это позволит применять гибкие схемы мотивации труда работников.

**Материальные доходы:**

* постоянную часть заработной платы;
* переменную часть заработной платы;
* надбавки и доплаты;
* компенсации и льготы/социальный пакет;
* опционы, акции.

**Нематериальные доходы:**

* достижение;
* признание;
* похвала;
* интересная работа;
* самореализация и т. д.

Каждая из них заслуживает отдельного обсуждения, но в этой статье я расскажу о такой составляющей мотивации персонала, как социальный пакет.

Основанием для предоставления социальных гарантий являются требования Трудового кодекса РБ, а введение в компании социального пакета, т. е. набора льгот для персонала, − это добровольное решение каждого работодателя.

Приведем пример некоторых возможных составляющих социальных пакетов:

* ДМС (медицинское обслуживание в различных поликлиниках);
* возможность получить кредит;
* бесплатное питание;
* оплата повышения квалификации;
* льготные путевки для сотрудников или их детей;
* оплачиваемая мобильная связь и проезд;
* абонементы в бассейн, фитнес-центр;
* оплата жилья для иногородних сотрудников;
* корпоративный автомобиль и многое другое.

Некоторые из вышеперечисленных составляющих относятся к компенсациям, т. е. возмещают средства, затраченные сотрудником на проезд или оплату мобильного, а другие к льготам. Причем некоторые льготы имеют прямую выгоду для работодателя, например, повышение квалификации специалистов, а другие направлены исключительно на мотивацию работника, в частности, на бесплатное питание или путевки в дома отдыха.

Наполнение социального пакета может быть очень разнообразным. Оно зависит от тех задач, которые хочет решить работодатель с помощью данного инструмента мотивации, потому что социальный пакет − это именно инструмент, работающий на повышение эффективности и результативности бизнеса, а отнюдь не благотворительность.

Вопрос, как повысить самоотдачу сотрудника без дополнительных затрат, стоит перед руководителем всегда. Кроме того, в кризисной ситуации нематериальные методы способны в определенной мере компенсировать сотрудникам материальные потери (снижение дохода). Каждая компания создает свою программу нематериальной мотивации (исходя из особенностей бизнеса, стратегических целей и существующей корпоративной культуры), но результативность программы будет выше, если при разработке будут учтены пять правил.

**1. Мотивационная программа должна решать тактические задачи бизнеса при ориентации на стратегию компании.** Используемые стимулы должны быть направлены на решение самых важных на данный момент задач.

**2. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории сотрудников.** Обычно упор делается на производственные и коммерческие подразделения, которые приносят прибыль. Однако для бухгалтеров, секретарей и других сотрудников бэк-офиса тоже нужно предусмотреть нематериальные стимулы. Это могут быть не специальные мотивационные программы, как для специалистов по продажам, а просто признание результатов труда, похвала и пр.

В небольшой компании, когда руководитель знает каждого работника, зажечь огонь в глазах сотрудника достаточно просто. Задача усложняется, если речь идет о крупной фирме. В такой компании, чтобы работники испытывали энтузиазм, необходимо сохранить индивидуальный подход к потребностям каждого. Эта задача ложится на линейных менеджеров, которые руководят небольшими подразделениями в семь – десять человек. Они тесно общаются с людьми и поэтому хорошо знают, что может стимулировать каждого и как способствовать удовлетворению потребностей подчиненного в уважении и самовыражении. Именно поэтому в нашей компании поощряются линейные руководители, которые привлекают подчиненных к выработке решений, работе в проектных группах, включают в программу «Кадровый резерв».

**3. Мотивация должна учитывать этап развития компании.** В маленькой семейной компании главный мотиватор – энтузиазм. Все и так работают засучив рукава, поэтому простое поздравление, похвала руководителя, организованный им неформальный конкурс на лучшего сотрудника будут отличными стимулами. На следующем этапе развития, когда сотрудников становится больше и часть процессов формализуется, мотивационные программы также должны быть ориентированы на признание заслуг, но при разработке программ необходимо предусмотреть и возможность коллективного признания успехов сотрудника (организовывать конкурсы, представлять победителей, поздравлять руководителей, выдвинутых на должность из числа сотрудников компании). Для этого можно использовать внутренние информационные ресурсы, например корпоративные печатные издания, интранет.

**4. Обоснованный выбор мотиваторов.** Нам кажется: то, что мотивирует нас, будет мотивировать и других. Однако это не так. Поэтому обязательно нужно собирать информацию об истинных потребностях сотрудников. Например, для работников наших производственных подразделений важно, чтобы компания компенсировала расходы на питание, а для сотрудников департамента продаж – чтобы они имели возможность участвовать в программе наставничества. При этом процесс выбора мотиваторов не должен быть сильно формализован: частые анкетирования вызывают у сотрудников негативную реакцию. Перечень конкретных потребностей, проблем и идей можно составить, прислушиваясь к руководителям подразделений на регулярных совещаниях, в процессе решения производственных проблем и просто во время ежедневного общения.

**5. Эффект новизны.** Нельзя допускать, чтобы поощрения становились обыденным явлением в компании, потому что нет ничего хуже одной и той же, повторяющейся из года в год мотивационной программы. К примеру, раз в полгода стоит придумывать новую награду для лучшего работника, выбираемого по результатам каждого месяца.

**Способы нематериальной мотивации персонала**

Можно придумать большое количество различных **способов нематериальной мотивации**:

* Мотивирующие совещания
* Конкурсы и соревнования
* Поздравления со знаменательными датами
* Скидки на услуги
* Информирование о достижениях
* Поощрительные командировки
* Оценки коллег
* Помощь в семейных делах