

УДК 658.336

Литвинова Н.П.

Новосибирский государственный университет экономики и управления,
Новосибирск, e-mail: uvr09@yandex.ru

МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ КАК ФАКТОР УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: мотив, мотивация труда, методика С. Ивановой, индивидуальные особенности мотивации, фактическая карта мотиваторов, идеальная карта мотиваторов, карта изменений мотиваторов.

Функция мотивации, применительно к практическому менеджменту, заключается в том, чтобы оказывать влияние на человека и побуждать его к эффективному труду. Но ситуация осложняется тем, что каждый человек индивидуален в своих предпочтениях, и не существует единообразия в мотивах, определяющих его поведение. Зачастую сложно понять какие мотивы человека являются определяющими в его поведении. Эффективно в этом направлении работает методика С.Ивановой по определению индивидуальных мотиваторов человека, с помощью которой можно составить фактическую карту мотиваторов определённого сотрудника организации. Статья посвящена поиску фактических мотиваторов работника организации, которые можно приблизить к идеальным, достигая при этом максимального эффекта самореализации человека и повышение его вклада в результат деятельности организации. Выделяется значимый мотиватор сотрудника и мотиватор, в котором заинтересована организация. В ходе управленческого общения необходимо постоянно связывать эти два понятия с сотрудником. То есть, необходимо выстроить постоянную связку этих двух факторов. Объектом наблюдения служила Компания «Кофейная Кантата». В рамках исследования рассмотрен теоретический аспект проблемы мотивации труда и подготовлены рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда работников базовой организации. В результате исследования изучена система мотивации человека к труду, а также выработан механизм «включения» каждого конкретного сотрудника организации в её эффективную деятельность. Не стоит оценивать эффективность методики исключительно в увеличении прибыли организации, так как результат может быть выражен и в социальных, социально-экономических или социально-психологических факторах.

Litvinova N.P.

Novosibirsk state University of Economics and management,
Novosibirsk, e-mail: uvr09@yandex.ru

MOTIVATION TO WORK AS A FACTOR IN THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION

Keywords: motive, motivation, methodology S. Ivanova, individual characteristics of motivation, the actual motivators map, perfect map motivators, the difference map motivators.

The function of motivation, in relation to practical management, is to influence the person and encourage him to work effectively. But the situation is complicated by the fact that each person is different in their preferences, and there is no uniformity in the motives that determine his behavior. It is often difficult to understand what motives are decisive in a person's behavior. The method of S. Ivanova on determination of individual motivators of the person by means of which it is possible to make the actual map of motivators of a certain employee of the organization works effectively in this direction. The article is devoted to the search for the actual motivators of the employee of the organization, which can be brought closer to the ideal, while achieving the maximum effect of self-realization of a person and increasing his contribution to the result of the organization. A significant motivator of the employee and a motivator in which the organization is interested are distinguished. In the course of management communication, it is necessary to constantly associate these two concepts with the employee. That is, it is necessary to build a constant bundle of these two factors. The object of observation was the company "Coffee Cantata". In the framework of the study the theoretical aspect of the problem of motivation and recommendations for improving the system of motivation of employees of the basic organization. As a result of research the system of motivation of the person to work is studied, and also the mechanism of "inclusion" of each concrete employee of the organization in its effective activity is developed. It is not necessary to evaluate the effectiveness of the methodology solely in increasing the profit of the organization, as the result can be expressed in social, socio-economic or socio-psychological factors.

Введение

Эффективное управление сотрудником начинается с понимания его мотивации. Только зная, какие мотивы побуждают человека к действиям, руководи-

тель может разработать систему методов управления, наиболее подходящую этому конкретному человеку. От организации эффективной мотивации зависит конечный результат работы организации.

Целью исследования является изучение системы мотивации человека к труду, а также разработка предложений по улучшению мотивации труда работников организации сферы услуг. Объектом наблюдения является компания «Кофейная Кантата».

Материал и методы исследования

В статье использовались материалы Компании «Кофейная Кантата», а также абстрактно-логический, экономико-статистический, расчётно-конструктивный, монографический и социологический методы исследования.

Результаты исследования

Получены результаты исследования повышения мотивации к труду работников Компании «Кофейная Кантата».

Мотивация (от лат. *movere*) – побуждение к действию, психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, для удовлетворения его потребности [15].

Функция мотивации, применительно к практическому менеджменту, заключается в том, чтобы оказывать влияние на человека и побуждать его к эффективному труду [2]. Но ситуация осложняется тем, что каждый человек индивидуален в своих предпочтениях, и не существует единообразия в мотивах, определяющих его поведение. Зачастую сложно понять какие мотивы человека являются определяющими в его поведении [4].

Эффективно в этом направлении работает методика С. Ивановой по определению индивидуальных мотиваторов человека. Эта методика отличается тем, что она основана на особом построении вопросов, задаваемых интервьюером. Если спрашивать человека о его собственной оценке себя, то он может не справиться с такой задачей, в силу субъективности суждения о себе. Поэтому С.Иванова предлагает кандидату проективные вопросы, через которые он может оценить не себя, а людей вообще. Пример таких вопросов представлен в таблице 1.

С помощью данной методики, следуя рекомендациям С. Ивановой, можно составить сначала фактическую карту мотиваторов, а затем карту идеальных мотиваторов сотрудника организации. Для этого необходимо опре-

делить идеальный набор мотиваторов, необходимых сотруднику, занимающему определённую должность в организации. Затем, сравнив эти мотиваторы с фактическими мотиваторами сотрудника, можно составить карту изменений, приближения фактические мотиваторы к идеальным [1].

Таблица 1

Примеры проективных вопросов по методике С. Ивановой [5]

№	Проективный вопрос
1	Что стимулирует людей к эффективной работе?
2	Что именно люди ценят в работе?
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4	Что может вынудить человека уволиться?
5	Что делает работу коллектива наиболее продуктивной?
6	Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
7	Почему люди стремятся сделать карьеру?

Посмотрим, как методика С. Ивановой работает на базе объекта наблюдения в нашем исследовании. Компания «Кофейная Кантата», это сеть розничных магазинов по продаже чая, кофе, сладкой продукции и подарочных наборов из них. На данный момент «Кофейня Кантата» насчитывает более 250 магазинов по всей России, включая интернет-магазин. Магазины Сибирского филиала принадлежат собственной сети и действуют от лица ИП Суварян Т.А. В Новосибирске открыто 5 магазинов в крупных торговых центрах: «Мега», «Сан Сити», «Сибирский Молл», «Аура», «Ройял Парк».

В исследовании приняли участие 4 сотрудника магазина, находящегося в ТЦ «Аура».

Исследование состоит из следующих этапов:

1. Составление проективных вопросов и опросного бланка.
2. Проведение опроса и заполнение опросных анкет.
3. Обработка данных опроса – определение индивидуальных мотиваторов, интерпретация ответов и составление карты изменений.

Первичная информация помещена в таблице 2.

Сам по себе результат данного не-большого исследования не показывает множества конкретных проблем, но интерпретация этого результата при составлении идеальных карт мотиваторов является наглядной.

Можно сказать, что сотрудники данных организаций не могут работать сплоченно, поскольку практически не имеют общих ценностей. Практически каждый сотрудник имеет индивидуальные мотиваторы, в целом это естественно, но также своего рода «отпечаток» на мотиваторах сотрудников должна оставлять и корпоративная культура организации. Поскольку корпоративная культура едина, то должен просматриваться некий след на мотиваторах работников данной организации [3].

Необходимо выявить особенности корпоративной культуры организации и на их основе определить идеальные карты мотиваторов. После этого необходимо внести корректировки в существующие карты мотиваторов сотрудников, тем самым стремиться довести мотиваторы до идеальных.

Для удобства обработки и изучения информации общая карта мотиваторов разбита на части – по строчке на одного сотрудника, и анализируется с учетом

его индивидуальных планов по развитию в компании. Карты изменений мотиваторов приведены в табл. 3.

Данная карта мотиваторов является достаточно удачной для администратора. Мотиваторы четкая цель и ориентация на результат говорят о том, что человек правильно понимает основную функцию администратора и его развитие в данном направлении оправдано [6]. У сотрудника присутствуют навыки правильной постановки целей и инструментов по их достижению. Работа администратора предполагает профессиональный рост, поэтому необходимо добавить сотруднику этот мотиватор. Карьерный рост как таковой уже присутствует у сотрудника, поэтому правильным будет акцентировать его внимание на этот фактор посредством существующего мотиватора – статус. Тем самым создастся большая удовлетворенность от работы. В данный момент на сотрудника оказывает большое влияние денежный фактор – при опросе он упоминался дважды, что означает риск легкой смены работы при появлении лучшего варианта. Поэтому нужно снизить его влияние, переключив внимание на карьеру и профессиональный рост. Тем самым этот мотиватор также будет более удовлетворен.

Таблица 2

Фактическая карта мотиваторов и индивидуальные особенности мотивации сотрудников
Компании «Кофейная Кантата»

Должность	Карта мотиваторов	Особенности мотивации
Администратор	Деньги, чёткая цель, ориентация на результат, команда, хороший руководитель, признание и статус	Выражена материальная мотивация. Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей. Личность руководителя оказывает значительное влияние на мотивацию сотрудника. Ориентация на статусные факторы.
Первый продавец-консультант	Интересная работа, деньги, карьера, коллектив, желание проявлять себя, мастерство	Потребность в интересной работе, постоянном развитии, карьере. Такого сотрудника мотивирует повышение квалификации, для него важно экспертное влияние руководителей. Необходимо четкое видение себя в компании. Важны хорошие отношения в коллективе.
Второй продавец-консультант	Справедливость оплаты, идея, нормальный режим, интересная работа, коллектив, статус.	Большое значение имеет не только сумма вознаграждения, но и восприятие ее сотрудником как справедливой или несправедливой в соотношении с результатом труда. Необходимо понимание и разделение цели компании, значимость ее достижения.
Третий продавец-консультант	Деньги, коллектив, карьерный рост, личность руководителя, нормальный режим работы, слава и почет	Высока материальная мотивация. Важен рабочий коллектив. Личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника. Сотрудник ориентирован на признание и высокие достижения, важно развитие.

Таблица 3

Карта изменений сотрудников Компании «Кофейная Кантата» [5]

Должность	Существующая карта мотиваторов	Идеальная карта мотиваторов	Карта изменений (- снять, + добавить)
Администратор	Деньги, чёткая цель, ориентация на результат, команда, хороший руководитель, признание и статус	Четкая цель, ориентация на результат, команда, карьера, деньги, профессиональный рост, признание и статус	+ карьера, профессиональный рост. снизить влияние денежной мотивации. - хороший руководитель
Первый продавец-консультант	Интересная работа, деньги, карьера, коллектив, желание проявлять себя, мастерство	Интересная работа, мастерство (профессионализм), совпадение целей, карьера, коллектив, деньги, желание проявлять себя	+ идея, деньги и профессионализм поменять местами
Второй продавец-консультант	Справедливость оплаты, идея, нормальный режим, интересная работа, коллектив, статус	Профессионализм, справедливость оплаты, идея, интересная работа, коллектив, статус	+ профессионализм - нормальный режим работы
Третий продавец-консультант	Деньги, коллектив, карьерный рост, личность руководителя, нормальный режим работы, слава и почет	Карьерный рост, профессионализм, коллектив, деньги, личность руководителя, слава и почет, удобный график	+ профессионализм нормальный режим работы заменить удобным графиком. деньги поменять местами с карьерным ростом

Наличие такого мотиватора, как хороший руководитель несколько не подходит для должности администратора, он должен ориентироваться на самостоятельную работу [8]. Поэтому рекомендуется исключить этот мотиватор в пользу собственного профессионального роста. Данная карта мотиваторов является достаточно удачной для администратора. Мотиваторы четкая цель и ориентация на результат говорят о том, что человек правильно понимает основную функцию администратора и его развитие в данном направлении оправдано. У сотрудника присутствуют навыки правильной постановки целей и инструментов по их достижению. Работа администратора предполагает профессиональный рост, поэтому необходимо добавить сотруднику этот мотиватор. Карьерный рост как таковой уже присутствует у сотрудника, поэтому правильным будет акцентировать его внимание на этот фактор посредством существующего мотиватора – статус. Тем самым создастся большая удовлетворенность от работы. В данный момент на сотрудника оказывает большое влияние денежный фактор – при опросе он упоминался дважды, что означает риск легкой смены работы при появлении лучшего варианта. Поэтому нужно

снизить его влияние, переключив внимание на карьеру и профессиональный рост. Тем самым этот мотиватор также будет более удовлетворен. Наличие такого мотиватора, как хороший руководитель несколько не подходит для должности администратора, он должен ориентироваться на самостоятельную работу. Поэтому рекомендуется исключить этот мотиватор в пользу собственного профессионального роста [7].

Рассмотрим карту изменения первого продавца-консультанта. В данном случае, текущая карта мотиваторов наиболее соответствует идеальной. Изменение в том, чтобы снизить значимость денежного фактора в пользу профессионализма, поскольку велик риск смены места работы сотрудником, особенно учитывая, что большое внимание уделяется новизне и интересной работе, есть риск переключения на что-то новое. Ключевая проблема мотивации сотрудника состоит в том, что она не видит своего дальнейшего развития в компании [11]. Профиль получаемого образования специфичен и не совпадает с деятельностью компании, велика вероятность ухода сотрудника в профессиональную сферу. Поэтому в мотивации данного сотрудника необходимо делать упор на том,

что было отмечено при опросе, как основной плюс компании: очень хорошее отношение к гостям и внутри организации. То есть необходимо акцентировать внимание на идею, совпадение целей организации и конкретного сотрудника.

В собственной карте мотиваторов второго продавца-консультанта присутствует нормальный режим работы. Характерной чертой в сфере розничной торговли является как таковое отсутствие «нормального» графика работы – плавающие выходные, дни государственных праздников являются рабочими днями. У каждого сотрудника должны присутствовать утренние, средние и вечерние смены. Поэтому данный мотиватор следует извлечь из карты мотиваторов, в то же время сделав акцент на профессионализме. Необходимо быть мастером своего дела, чтобы оценивать других сотрудников и давать им рекомендации. Посредством развития в данной области, могут быть удовлетворены такие мотиваторы, как ориентация на интересную работу и статусные факторы [13]. Важную роль играет соответствие оплаты труда затраченным усилиям и результатам в работе, поэтому необходимо четкое понимание причинно-следственных связей, для возможности эффективной корректировки собственной работы.

В случае третьим продавцом-консультантом очень важную роль играет денежный аспект. При проведении опроса он упоминался 3 раза. Это говорит о том, что влияние фактора очень велико, и при возможности поменять работу на более высокооплачиваемую – сотрудник, скорее всего, это сделает. Несомненным плюсом в этом случае является то, что сотрудник видит свое развитие в компании и понимает пути достижения своей цели. Приоритетным направлением развития является эксперт по продажам. Эта должность удовлетворяет сразу несколько аспектов мотивации: карьерный рост, слава и почет, а также материальный стимул. Поэтому данные 3 мотиватора остаются в идеальной карте, но несколько корректируются по степени значимости. И акценты в мотивации сотрудника необходимо расставлять именно с учетом данных рекомендаций. Однако необходимо быть осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, так как жела-

ние быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек даже может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться. Здесь хорошим балансом является важность личности руководителя, это значит, что на мотивацию сотрудника значительное влияние будет оказывать харизматическое влияние руководителя. Его оценка весьма важна для сотрудника, поэтому он будет стараться выполнять его задания и рекомендации [9].

Как и в предыдущей карте мотиваторов, у данного сотрудника присутствует мотивация нормальным режимом работы, однако в этом случае говорится больше об удобстве графика, так как присутствует совмещение с обучением в ВУЗе. Поэтому мотиватор не убирается, но несколько изменяет смысловую нагрузку: удобный график для конкретного сотрудника в условиях его внерабочей деятельности [12].

Теперь следует определить, каким образом будут вырабатываться или корректироваться новые, дополнительные или видоизмененные мотиваторы. Принцип состоит в следующем: берется существующий мотиватор, к нему привязывается желательный и закрепляется. Причем желательно многократно закреплять данный мотиватор. Выделяется значимый мотиватор сотрудника и мотиватор, в котором заинтересована организация. В ходе управленческого общения необходимо постоянно связывать эти два понятия с сотрудником. То есть, необходимо выстроить постоянную связку этих двух факторов [10].

Оценить эффективность данного метода можно путем внедрения изменений сначала в работу двух сотрудников. После этого можно понаблюдать за эффективностью работы, успеваемостью и выполнением личных целей на месяц, а также увеличением выручек в сменах этих сотрудников. Затем внедрить данную методику для всех сотрудников магазина и вновь оценить результаты. После чего можно продолжить подобную практику в других магазинах и отделах организации, с учетом их индивидуальных особенностей. Не стоит оценивать эффективность методики исключительно в увеличении прибыли организации, так как результат может быть выражен и в социальных, социально-экономиче-

ских или социально-психологических факторах [14]. Поэтому эффективность методики параллельно предлагается оценить экспертным путём – сопоставлением таких элементов как: производительность труда, ритмичность работы, степень достижения цели, управляемость коллективом, прирост качества, удовлетворённость трудом, экономия времени в процессе управления, формирование корпоративной культуры, здоровый морально-психологический климат, отсутствие деструктивных конфликтов. Наиболее рационально проблему неудовлетворённости сотрудников заработной платой можно решить, передав им возможность влиять на ее размер, в зависимости от выработки сотрудника. Поскольку недовольство заработной платой выражено у сотрудников преимущественно в отношении окладной части, предлагается проведение индексации заработной платы раз в полгода [16].

Заключение

В результате исследования изучена система мотивации человека к труду, а также выработан механизм «включения» каждого сотрудника организации в её эффективную деятельность. С помощью методики С. Ивановой были определены индивидуальные мотиваторы четырёх сотрудников компании «Кофейная Кантата». Затем были описаны идеальные мотиваторы для каждого из них, в зависимости от занимаемой должности. И на заключительном этапе исследования для этих сотрудников была составлена карта изменений мотиваторов, с учётом особенностей организационной культуры базовой организации. Предложения по совершенствованию мотивации принимавших участие в эксперименте сотрудников приняты к сведению руководством компании «Кофейная Кантата» и будут использоваться в её практической деятельности.

Библиографический список

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 2013. – 340 с.
2. Гениберг Т.В. Благотворительность в России в конце XX – начале XXI века: характерные черты, сложности, пути развития // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2016. – № 3 (42). – С. 181-190.
3. Гончарова Е.Ю., Чистякова В.И. Доведение целей организации до каждого сотрудника как эффективный способ мотивации. В сборнике: Современные направления теории и практики экономического анализа, бухгалтерского учета, финансового менеджмента // Сборник материалов международной научной конференции. Сибирский университет потребительской кооперации. – 2017. – С. 67-71.
4. Зиннер В.Я. Биржевой финансовый рынок России: проблемы и перспективы развития // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 7 (96). – С. 157-160.
5. Иванова С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? 8-е издание. – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
6. Литвинова Н.П. Формирование системы мотивации персонала: практический аспект. В сборнике: Экономические, экологические и социокультурные перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья. Материалы II Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор И.Г.Воробьева. – 2015. – С. 69-76.
7. Немцева Ю.В. Организационно-экономические основы управления профессиональной ориентацией молодежи в рыночных условиях (на примере г. Новосибирска): автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Омск, 2004.
8. Петухова С.В. Актуализация методов управления персоналом в современных условиях. В сборнике: Проблемы экономической науки и практики / под ред. С.А. Филатова; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. – Новосибирск, 2015. – С. 161-164.
9. Соболев В.Ф., Малеванная М.В. Стратегические цепочки процедур реструктуризации и банкротства как стратегия управления // Вестник НГУЭУ. – 2013. – № 2. – С. 158-171.
10. Терешкина Н.Е. Система механизмов реализации государственной инновационной стратегии. В сборнике «Могущество Сибири будет прирастать!»: сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 т. – 2018. – С. 299-303.
11. Ягупа Е.Г., Лазаренко А.Н. Роль человеческого капитала в условиях инновационной экономики // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 17. – С. 226-231.
12. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
13. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: учебное пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг в менеджменте. – СПб.: Питер, 2001. – 496 с.
15. Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.