

5. ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ВНЕШНЕЙ МОТИВАЦИИ, ЛЕЖАЩИЙ В ОСНОВЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

5.1. Внешняя и внутренняя мотивации

5.2. Типы внешней мотивации

5.3. Финансовое вознаграждение как внешняя мотивация

5.4. Нефинансовые виды внешней мотивации

5.5. Процесс формирования внешней мотивации работников

5.1. Внешняя и внутренняя мотивации

Стоит отметить, что основной целью создания и функционирования механизма управления мотивацией и стимулированием труда с позиции администрации является обеспечение достижения целей организации благодаря эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Процесс формирования мотивации труда – это последовательность действий по созданию мотивации, поддержания мотивации и удержания ее на нужном, оптимальном уровне. Важно подчеркнуть, что процесс управления мотивацией для различных ее видов имеет специфические особенности.

Основными видами при этом считаются:

- внешняя мотивация;
- внутренняя мотивация.

Напомним, что Дуглас Макгрегор в 20 веке разработал модель мотивации работников. Эта модель – комбинация теорий X и Y.

По *теории X* работники скорее *стремятся избегать работы, лениться, перекладывать* ответственность на других. И тут *мотивировать* человека могут стандартные *управленческие кнуты и пряники* – зарплата, премии, менеджерский контроль. Это внешняя мотивация.

Теория Y гласит, что *работники считают работу и занятия чем-либо естественным времяпрепровождением* и им нравится уделять время интеллектуальной и физической деятельности. И здесь на первое место выходит желание добиться успеха, самореализоваться, на основе самоконтроля и собственного выбора добиваться целей. Это внутренняя мотивация.

Внутренняя мотивация – это личные желания и стремления человека. Она подкрепляется внутренним вознаграждением. Его дает сама работа: чувство удовлетворения, интерес к работе, ощущение своей значимости и своего вклада в общее дело, приносимой пользы.

Внешняя мотивация – это стимулы, привносимые извне. Она подкрепляется внешним вознаграждением: зарплатой, премией, повышением по служебной лестнице, похвалой и публичным признанием заслуг, социальным пакетом и другими стимулами.

Рассмотрим ключевые различия между внутренней и внешней мотивацией труда работников (табл. 5.1)

Таблица. 5.1. Различия между внутренней и внешней мотивацией труда работников

Параметры	Внутренняя мотивация	Внешняя мотивация
Обзор	Идет изнутри человека. Движимый интересом, удовольствием или чувством вызова. Причины для выполнения какой-либо деятельности по своей сути являются полезными. Мотивация сохраняется независимо, без внешних вознаграждений или ограничений	Приходит извне индивидуума. Движимый желанием вознаграждения или страхом наказания. Причины выполнения какого-либо действия отделены от самого действия, например, получение хорошей оценки или премии. Мотивация зависит от внешних вознаграждений и ограничений
Фокус	Фокусируется на внутреннем удовлетворении от самой деятельности	Больше внимания уделяется внешним целям и вознаграждениям
Эффекты производительности	Обычно приводит к более высокому концептуальному обучению, творчеству и вовлеченности в выполнение задач	Повышайте производительность при выполнении простых/повторяющихся задач, но подрывайте креативность и способность решать сложные проблемы
Долгосрочное воздействие	Способствует обучению на протяжении всей жизни и естественному личностному росту	Опора только на внешние мотиваторы может не способствовать самостоятельному поведению, если вознаграждения прекратятся
Примеры	Работа над интересным проектом из-за любопытства	Работа сверхурочно за бонус

В ходе экспериментов выявили интересные факты о взаимосвязи внутренней и внешней мотивации:

1. Внешняя мотивация менее эффективна, чем внутренняя. Она имеет более короткий период воздействия на человека. Значительная опора на внешнюю мотивацию часто снижает удовлетворенность человека работой.

2. Размер зарплаты и степень удовлетворенности работой очень слабо связаны между собой. Работники думают только о деньгах, когда работа скучна, коллектив разобщен, морально-психологический климат оставляет желать лучшего, а руководство отгорожено от работников.

3. Когда поощрение выражается лишь в материальной форме, а размер его постоянен и не зависит напрямую от усилий человека, внутренняя мотивация уменьшается.

4. Когда работников мало интересует, как их будет поощрять организация, а интерес вызывает именно сама работа (задача), то внутренняя мотивация в значительной степени усиливается и положительно влияет на отдачу персонала. Ученые даже определили количественное соотношение. Внутренне мотивированные

работники имеют заинтересованность и вовлеченность в 3 раза больше тех, на кого пытаются влиять только внешними стимулами

Таким образом, внутренняя и внешняя мотивация находятся в определенном противостоянии. Нужно находить баланс между ними.

5.2. Типы внешней мотивации

Внешняя мотивация, как термин в психологии, описывает стимулы или мотивы, проистекающие из внешнего мира. Речь идет о воздействии факторов, направленных извне и стимулирующих человека к определенным действиям или достижению поставленных целей. Внешняя мотивация может включать материальные и нематериальные составляющие. В первом случае это финансовое вознаграждение, карьерный рост, награды и т.д.

Нематериальными факторами могут выступать признание, поощрение или статус в обществе. Внешняя мотивация зачастую связана с желанием получить признание, материальное поощрение или потребностью соответствовать общественным ожиданиям.

Внешняя мотивация по определению включает методы «поощрений и наказаний», при которых движущим фактором для индивида выступают перспективы вознаграждения или опасения санкций. Такое стимулирование извне существенно влияет на формирование поведенческих реакций и побуждает человека выполнять определенные действия или решать конкретные задачи. Внешняя мотивация может быть эффективна в ряде случаев, в особенности, если деятельность сама по себе не является для человека привлекательной. Кроме того, она важна, когда необходимо быстро получить определенные результаты или обеспечить выполнение жестких требований.

Следует учесть, что внешняя мотивация в производственной деятельности способна временно повысить производительность. Тем не менее, в долгосрочной перспективе она не всегда способствует вовлеченности работников.

Различают несколько видов внешней мотивации, включая материальные стимулы, карьерный рост, социальное одобрение, награды и финансовые бонусы.

1. *Финансовые бонусы.* Данный тип внешней мотивации персонала связан с материальным вознаграждением: повышением зарплаты, премиальными выплатами или комиссионными. Применяют его для поощрения необходимых действий и результатов.

2. *Карьерный рост.* Продвижение по служебной лестнице как форма внешней мотивации заключается в предоставлении возможности сотрудникам для профессионального карьерного роста, должностного повышения или расширения круга ответственности в качестве поощрения за достижения в трудовой деятельности.

3. *Признание в обществе.* Связано с оценкой достижений или вклада конкретного человека перед лицом коллектива. Оно может выражаться в форме звания лучшего работника месяца, наград, сертификатов или объявлений и направлено на повышение мотивации и самооценки сотрудников.

4. *Призы и награды.* Наградные призы – это ценные материальные подарки, такие как эксклюзивные товары или привилегии, выдаваемые отдельным специа-

листам в знак признания их деятельности по решению конкретных задач или за превышение имевшихся ожиданий.

5. *Нематериальные стимулы.* Этот тип внешней мотивации включает разнообразные неденежные награды, например, подарочные сертификаты, путевки или уникальные впечатления, которые предоставляются в качестве признания имеющихся результатов для стимулирования усилий сотрудников, направленных на достижение поставленных целей.

Перечисленные выше виды внешней мотивации включают разные формы воздействия извне и применяются в учебных заведениях, организациях и на предприятиях для стимулирования людей к решению поставленных задач.

5.3. Финансовое вознаграждение как внешняя мотивация

Финансовые стимулы, охватывающие заработную плату (ставку, долю в прибыли, денежные премии, акции), а также дополнительные льготы (оплачиваемые отпуска, медицинское страхование, возмещение расходов на использование авто или мобильную связь и т.д.), являются внешней положительной мотивацией, поскольку напрямую удовлетворяют разные запросы персонала. Материальное вознаграждение может выступать целью, к которой стремятся многие работники, а также средством, обеспечивающим достижение требуемых результатов или выражением ценности поощрения и признания успехов.

Некоторые исследователи в своих работах высказывали сомнения относительно эффективности денежных вознаграждений как мотивационного инструмента. Так, Ф. Герцберг указывал на то, что внешняя мотивация путем материального стимулирования носит временный характер. При этом отсутствие финансовых вознаграждений может привести к неудовлетворенности индивида.

Альфред Кон считал, что нет научных фактов, подтверждающих долгосрочное влияние материальных стимулов на производительность и качество труда работников. По его мнению, чем больше применяются финансовые вознаграждения для мотивации сотрудников, тем меньше они заинтересованы в необходимости выполнять то, что приводит к получению таких благ. Кроме того, А. Кон утверждал, что повышение существенности материальных стимулов приводит к более сильному разрушению внутренней мотивации.

Стив Джобс соглашался, что некоторые люди ценят деньги превыше всего, но, по его мнению, богатыми становятся талантливые, удачливые и не заикленные на финансовых вопросах люди. Эдвардс Деминг считал, что денежные вознаграждения, как наиболее простое управленческое решение, выбирают руководители, не имеющие знаний и навыков по управлению внутренней мотивацией.

В оценке значения финансового стимула в качестве источника побуждения большую роль играет субъективность его восприятия разными людьми. При этом продуманная система начисления заработной платы, как и позитивная оценка подчиненными справедливой, по их мнению, оплаты труда также играют важную стимулирующую роль.

К внешней мотивации сотрудников, наряду с денежными вознаграждениями, относятся различные нефинансовые методы повышения удовлетворенности и производительности работников. В большинстве случаев именно умелое сочета-

ние финансовых и неденежных вознаграждений обеспечивает позитивный мотивационный эффект в работе с персоналом.

5.4. Нефинансовые виды внешней мотивации

Рассмотрим подробнее основные варианты внешней мотивации в организации, связанные с нефинансовым вознаграждением.

1. Карьерное продвижение. Такое поощрение может быть мотивирующим благодаря возможности удовлетворения разных потребностей сотрудников, включая стремление к уважению и самовыражению. К примеру, повышение в должности предоставляет возможность получения определенного статуса и репутации, увеличивает уровень ответственности, финансовых бонусов, новых навыков и т.д. Кроме того, карьерный рост способствует личному развитию за счет реализации потенциала работника, необходимого для успешной работы на новом уровне.

Однако продвижение по службе не всегда выступает желательным нематериальным вознаграждением. Стремление к карьерному росту зависит от наличия у сотрудника определенных качеств: самоуверенность, амбициозность, готовность к переменам и высокий уровень мотивации для занятия более высокой позиции в организации.

Важно учитывать, что восприятие карьерного роста разными работниками может сильно различаться. Для людей с выраженной стремлением к власти, желающих влиять на других и иметь соответствующие полномочия, повышение по службе и достижение нового статуса могут стать мощной мотивацией. В свою очередь для личностей с высокой потребностью в успехе карьерное продвижение – это не самоцель, а скорее возможность для достижения своих целей.

Одной из ключевых задач руководителя организации является поддержка и воодушевление работников, формирование у них уверенности, необходимой для самореализации, связанной с получением высокой должности и соответствующей ответственности. Не менее важно умение управленца выявлять работников, которые стремятся к карьерному росту и готовы приложить дополнительные усилия для своего успеха.

2. Признание. Признание входит в число наиболее важных нематериальных форм вознаграждения в любой организации, поскольку позволяет работникам получать подтверждение эффективности своей работы, ее важности и ценности для предприятия. Такая форма нефинансового поощрения удовлетворяет потребность в уважении, которую А. Маслоу рассматривает как желание добиваться успеха, стремление к самостоятельности, стабильному социальному статусу, а также к формированию положительной репутации.

Самый простой вариант применения такой формы нематериального поощрения, как признание – это похвала. Например, руководитель отдела может выделить специалиста по продажам за ответственное выполнение задач и стремление к развитию своих знаний и умений. Если подобное одобрение высказывается при других работниках, то его мотивационный эффект усиливается. Однако необходимо соблюдать баланс в признании достижений разных работников, чтобы избежать негативных последствий для межличностных отношений в команде.

В перечень форм признания входят доверительное отношение со стороны руководителя и коллег, расширение рамок ответственности, возможность принимать участие в работе над интересными проектами. В этот же список можно отнести и финансовое поощрение за достигнутые результаты, например, в виде премии.

3. Вовлечение в процесс выработки решений. Привлечение работников к принятию решений способствует формированию у них чувства собственной значимости и осознанию личного вклада в успех организации. Это не только мотивирует, но и повышает общую эффективность организации, ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Возможность выражать свои идеи о рабочих процессах важна для работника, особенно если его мнение учитывается. К примеру, следует прислушиваться к мыслям менеджера по продажам при формировании ассортимента, организации его рабочего места и принятии других решений, способных повысить результативность компании.

Не предоставляя возможности персоналу высказывать свои мнения в рамках компетенций работников, а также формируя ощущение, что предложения работников не учитываются или нет условий для их внедрения, руководитель сильно демотивирует коллектив. Ситуация, когда многие специалисты компании не могут принимать участие в выработке решений, негативно влияет на микроклимат в организации. Более того, это повышает риск ухода ценных работников, являющихся ключевым активом любого предприятия.

5.5. Процесс формирования внешней мотивации работников

Сначала рассмотрим процесс формирования внешней мотивации работников организации, так как данный процесс является традиционным для подавляющего большинства отечественных и зарубежных организаций.

Процесс формирования внешней мотивации состоит *из восьми этапов*:

- краткое описание ситуации,
- выявление проблемы,
- определение целей,
- определение потребностей,
- подбор стимулов,
- осуществление мотивации,
- контроль за ходом мотивации,
- корректировка стимулов.

1. Краткое описание ситуации. Необходимо провести анализ ситуации с позиции третьего лица. Определить место сложившейся ситуации (организация, рабочее место). Определить участников ситуации, их положение и взаимосвязи между собой.

2. Выявление проблемы. Необходимо определить и сформулировать основную проблему, решаемую в подобной ситуации. Охарактеризовать причины и мотивы участников ситуации.

3. *Определение целей.* Следует отметить, что правильная постановка целей мотивации способствует значительному повышению эффективности стимулирования трудовой деятельности.

4. *Определение потребностей.* Начальная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая:

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей.

5. *Подбор стимулов.* Заключительная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая:

- подбор стимулов, соответствующих потребностям;
- определение стратегий и способов мотивации.

6. *Осуществление мотивации.* Непосредственно процесс воздействия на работника (работников) включает:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

7. *Контроль за ходом мотивации.* Функция контроля с последующими корректирующими действиями, предполагающая оценку фактических и требуемых результатов мотивационного процесса.

8 *Корректировка стимулов* – это корректирующие действия для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

В практической деятельности существуют ошибки руководителя при внедрении системы мотивации. Любой управленец осознает необходимость подталкивания подчиненных к более продуктивной работе. Разнообразные мотивационные системы разрабатываются организациями, которые ищут оптимальные сочетания методов стимулирования и стремятся создать благоприятную рабочую среду. При этом далеко не все меры способствуют достижению поставленных целей.

Практический опыт показывает, что работники многих предприятий жалуются, что руководители уделяют недостаточное внимание мотивации. Анализ практической деятельности руководителей организаций позволил выделить примеры ошибок, препятствующих созданию эффективной системы внешней мотивации:

1. *Руководитель считает, что мотивация является качеством личности работника.* Распространено ошибочное мнение, что некоторые работники изначально настроены на результаты и активную работу. В противном случае от них нельзя добиться высокой мотивированности. Это неверно, так как при правильном подходе можно каждого работника стимулировать к достижению целей.

Это понимание приходит, если проанализировать поведение людей на предприятии и за его пределами. У каждого человека есть увлечения, вызывающие энтузиазм. Таким образом, если кто-то не демонстрирует мотивацию на работе, вопрос не в его личных качествах, а в отсутствии заинтересованности.

Что предпринять: Требуется определить сильные стороны работника, способствующие его стремлению к результатам. Для одних мотиватором является

финансовое вознаграждение, для других – гибкий график работы и возможность выполнять свои функции на удаленке. Необходимо определить области интересов, которые могут быть приоритетными для персонала. Выяснить это следует не на официальных совещаниях. Надо наблюдать за общением работников в неформальной обстановке (во время обеда, перерывов, корпоративных мероприятий) или необходимо провести индивидуальную беседу, посвященную планам, мотивации и целям работника.

2. Игнорирование вопросов мотивации при найме сотрудников. Когда идет речь о формировании системы мотивации, то фокусировка идет на старые кадры. Разрабатывать мотивационную модель для новичков невыгодно для предприятия, поскольку это требует значительных временных и человеческих ресурсов. При найме новых сотрудников следует ориентироваться на их готовность выполнять должностные обязанности в рамках действующей системы мотивации.

Что предпринять: Оценить мотивацию кандидата на вакансию не составляет труда. Необходимо уточнить его интересы, приоритеты и имеющиеся достижения. К примеру, ответы на вопросы типа «Как вы видите свое будущее через 3 года?» или «Какое ваше достижение можно считать самым важным?» помогут разобраться, насколько кандидат мотивирован и подходит для вашей организации.

3. Применение только материальных форм мотивации. Некоторые руководители считают, что только денежные стимулы могут побудить работника к лучшей работе. Конечно, финансы важны, но существуют и другие эффективные мотиваторы.

Со временем материальные вознаграждения утрачивают свою значимость, и работник начинает стремиться к профессиональному и карьерному росту. Он задумывается о таких бонусах, как медицинская страховка, занятия спортом или образовательные программы. Важно заранее продумать, что организация может предложить в этом плане.

Что предпринять: Требуется разработать комплексную модель мотивации в организации, с учетом основных потребностей персонала. Кроме финансовых бонусов, необходимо включить в нее программы карьерного роста, обучения, компенсации за медицинские услуги или хобби. Надо проинформировать работников о возможностях, которые предлагает организация, чтобы они точно понимали, где могут получить поддержку от предприятия.

4. Формирование системы нефинансовой мотивации без эффективной модели материального стимулирования. В некоторых случаях руководители принимают крайние подходы. Они фокусируются только на денежной мотивации, или полагаются исключительно на нематериальные методы. Оба этих подхода не демонстрируют высокой эффективности.

Нематериальные методы мотивации эффективны лишь при условии материальной удовлетворенности персонала. Финансовые стимулы – это фундамент, на котором строится нематериальная мотивационная система.

Что предпринять: Необходимо создать ясную и честную систему начисления заработной платы и бонусов. Не стоит все связывать исключительно с ключевыми показателями эффективности, так как это не всегда подходит для разных

должностей. Существуют другие формы материального стимулирования: система грейдов, регулярная индексация ставки, бонусы за стаж и прочее.

5. *Копирование моделей других организаций.* Уже отмечали, что нельзя создать универсальную систему мотивации. То, что сработало в одной организации, не обязательно будет эффективным в другой. Слепо копировать успешные кейсы других организаций – не лучшая стратегия.

Что предпринять: Эффективную модель мотивации следует разрабатывать, основываясь на конкретных задачах, учитывая особенности продукта, производства, бизнес-процессов, жизненный цикл работника в организации и стратегические цели предприятия. Только комплексный подход позволит подобрать эффективные инструменты, стимулирующие персонал работать лучше и результативнее.

К примеру, методы мотивации, популярные в IT-компаниях, такие как отсутствие дресс-кода, зоны отдыха в офисе и свободный график, могут быть неприемлемы для производственных предприятий, организаций и других традиционных секторов.

6. *Применение единой мотивационной модели для всех сотрудников.* Принцип «один подход для всех» в рамках системы мотивации неприменим. Каждый работник – это индивидуальность с уникальными интересами, предпочтениями и жизненными целями, следовательно, и методы стимулирования должны быть разными.

Важно учитывать запросы и предпочтения всех подчиненных при создании системы мотивации на предприятии. Одни работники заинтересованы развиваться в профессиональной сфере, другие хотят продвигаться по карьерным ступеням, а для третьих важна атмосфера в коллективе и возможность неформального общения. Фундамент модели мотивации в организации может быть единым, но следует дополнительно учитывать персональные надстройки. При таком подходе каждый работник будет чувствовать свою ценность и существенность вклада в результаты предприятия.

Что предпринять: Следует систематически общаться с персоналом, чтобы понять, что может улучшить их трудовую деятельность. К примеру, потребность в обучении можно определить, задав вопросы: «Какие задачи сейчас кажутся вам сложными?» или «Что вам нужно, чтобы решить эти задачи?». Возможно, работникам не хватает знаний или навыков для повышения производительности труда. Они редко обращаются с инициативой об оплате обучения, поэтому руководству стоит самостоятельно проявлять активность в этом направлении.

7. *Отсутствие обратной связи с работниками.* Многие управленцы полагают, что мотивация функционирует автономно: работник достигает установленные значения ключевых показателей эффективности, получает премию и бонусы, понимая, что его работа оценивается положительно. Но этого недостаточно. Важно предоставлять работникам всестороннюю обратную связь, обсуждая достоинства и недостатки их работы, указывая пути для дальнейшего роста. Это необходимо для поддержания лояльности работников и формирования у них представлений о перспективах развития. Обратная связь сама по себе является значительным инструментом мотивации. Не стоит ее игнорировать.

Что предпринять: На собраниях и встречах необходимо делать акцент на подведении итогов работы, выделяя положительные стороны и слабые моменты. Регулярная и глубокая обратная связь помогает работникам осознавать эффективность своей деятельности и видеть направления для роста.

Следует помнить, что внешняя профессиональная мотивация – это взаимный процесс. Организация должна получать выгоду от того, что делается для персонала. Для этого следует регулярно оценивать эффективность используемых мотивационных инструментов и при необходимости корректировать их. Если какой-либо метод не приносит ожидаемых результатов, возможно, стоит его изменить или вообще убрать.

Стоит отметить, что внешняя мотивация имеет неустойчивый непродолжительный характер и требует постоянной поддержки и корректировки применяемых стимулов. Вместе с тем, процесс формирования внешней мотивации требует значительно меньших затрат времени и позволяет в кратчайшие сроки повысить результаты трудовой деятельности персонала. Как показал анализ, внешняя мотивация показывает большую эффективность при решении краткосрочных задач.