

УДК 331.101.38

ОШИБКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Артамонова Е.В.

студент

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Апокина К.В.

к. с. н., доцент

Уфимский университет науки и технологий,

Уфа, Россия

Аннотация

В данной статье исследуются распространенные ошибки, совершаемые при разработке системы стимулирования сотрудников в организациях. Анализируются последствия некорректного подхода к разработке мотивационной политики, в том числе отсутствие индивидуального подхода, недостаточное внимание к нематериальному стимулированию работников, расхождение между целями компании и мотивационными факторами, а также пренебрежение мнением работников и отсутствие обратной связи. Особое внимание уделено влиянию этих ошибок на эффективность работы, текучесть кадров и атмосферу в коллективе. Предложены рекомендации по формированию эффективной системы мотивации, позволяющие повышать вовлеченность персонала и способствующие укреплению корпоративной культуры организации.

Ключевые слова: мотивация персонала, нематериальное стимулирование, вовлеченность сотрудников, корпоративная культура, персонал, обратная связь, эмоциональное выгорание, производительность труда, текучесть кадров.

MISTAKES IN DEVELOPING A MOTIVATION SYSTEM FOR EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION

Artamonova E.V.

student

Ufa university of science and technology,

Ufa, Russia

Apokina K.V.

PhD, associate professor

Ufa university of science and technology,

Ufa, Russia

Abstract

This article examines common mistakes made when developing an employee incentive system in organizations. It analyzes the consequences of an incorrect approach to developing a motivational policy, including the lack of an individual approach, insufficient attention to non-material incentives for employees, a discrepancy between the company's goals and motivational factors, as well as disregard for employee opinions and lack of feedback. Particular attention is paid to the impact of these errors on work efficiency, staff turnover, and the atmosphere in

the team. Recommendations are offered for the formation of an effective motivation system that allows for increasing employee engagement and contributing to the strengthening of the corporate culture of the organization.

Keywords: staff motivation, non-material incentives, employee engagement, corporate culture, personnel, feedback, emotional burnout, labor productivity, staff turnover.

В условиях напряжённой конкуренции за квалифицированные кадры и повышения требований со стороны работников, организации вынуждены искать действенные подходы к укреплению их приверженности и заинтересованности в работе. Повышение конкурентоспособности предприятия, производимых товаров, услуг требует от предпринимателей формирования, сохранения и вовлечения высоко мотивированного, квалифицированного и продуктивного персонала в деятельность, направленную на получение устойчивых конкурентных преимуществ. В достижении этой цели всё большую роль играет не только денежное вознаграждение, но и тщательно разработанная система мотивации. Хотя на первый взгляд, кажется, самое важное – квалификация персонала, его навыки и умения, недавние научные исследования выявили, что профессионализм сотрудников определяет только 15% результата, а остальные 85% зависят от их отношения к своей работе, желания ее выполнять, т.е. от уровня мотивации (1).

К сожалению, при создании стратегий мотивации часто совершаются ошибки, которые сводят на нет усилия руководства и приводят к ухудшению показателей работы, увеличению увольнений и растущим недоверием сотрудников к своему работодателю. Данная статья посвящена изучению этих ошибок, их последствиям для эффективности компании и предлагает

практические советы по созданию стабильной и эффективной системы мотивации персонала.

Одной из самых распространенных и серьезных ошибок является отсутствие персонализированного подхода к стимулированию сотрудников. Создание системы, способной мотивировать сотрудников, – непростая задача, поскольку каждый человек уникален. В условиях острой конкуренции на рынке труда и растущих запросов работников, универсальные методы мотивации теряют свою актуальность. Один из принципов, который должны всегда учитывать при разработке политики мотивации сотрудников, заключается в том, чтобы учитывать реальные потребности сотрудников.

Компании, игнорирующие индивидуальные потребности и ценности сотрудников, сталкиваются с явлением «quiet quitting». Термин quiet quitting дословно можно перевести как «тихое увольнение». По сути, сотрудник, находящийся в состоянии quiet quitting, не увольняется, а тихо протестует: «выполняет свои рабочие обязанности, но в минимальном объеме. Вы не дождетесь от такого специалиста инициативности и идей, не сможете связаться с ним в нерабочее время, не добьетесь от него готовности работать по выходным. Такая модель поведения позволяет людям минимизировать стресс и защищаться от выгорания» [6].

По данным Института Гэллапа за 2022 год, только 21% работников из разных сфер можно было отнести к категории вовлеченных. Еще несколько лет назад, по результатам тех же опросов Гэллапа, этот показатель достигал 30%. Такая динамика, по мнению экспертов, актуальна практически для всех стран (2).

Феномен «тихого увольнения» часто формируется как результат совокупного воздействия нескольких факторов, каждый из которых негативно сказывается на уровне мотивации и вовлеченности сотрудников. Среди ключевых причин можно выделить:

1. Неопределенность и страх неожиданного увольнения – нестабильность на рынке труда и внешнеэкономические факторы подрывают чувство защищенности и желание к активной работе;

2. Профессиональное выгорание – длительное пребывание в состоянии напряжения и эмоционального перенапряжения превращает даже рутинные задачи в источники стресса и раздражения;

3. Недостаток эмоционального интеллекта – затруднения в понимании и управлении эмоциями отрицательно влияют на отношения внутри команды и снижают устойчивость к стрессовым ситуациям.

Указанное явление стало одной из трендовых тем для публикаций и обсуждения в сфере управления персоналом в 2022 г., породив дискуссию среди специалистов по управлению персоналом, в ходе которой высказывались аргументы в поддержку обеих сторон: право сотрудников ограничивать свои обязанности формальными должностными инструкциями против обвинений нового поколения работников в игнорировании организационных приоритетов.

Критической ошибкой также можно назвать недооценку нематериальной мотивации. Вообще, мотивацию сотрудников в организации можно разделить на материальную и нематериальную. Суть материальной мотивация предельно ясна – поощрения финансами, то есть повышение зарплаты, выдача премии и т.п. Нематериальная же не предполагает подобных поощрений, она работает в иной области, и при правильном использовании именно такой мотивации эффективность сотрудников может быть повышена в разы, порой нематериальная мотивация оказывается гораздо действенней материальной. Во многих компаниях мотивация сводится к зарплате, бонусам и премиям, игнорируя признание, возможности для роста, участие в принятии решений, доверие руководства и командную поддержку. Исследования в сфере организационного поведения показывают, что признание заслуг может

снизить риск выгорания сотрудников на 80% и увеличить производительность труда на 17%.

Согласно совместным исследованиям Gallup и Workhuman, проведенным в 2022-2024 годах, признание достижений сотрудников играет критически важную роль в формировании их заинтересованности, ощущения равенства, удовлетворения от работы и общего самочувствия. Согласно отчету, Gallup «Workplace Recognition» (Признание на рабочем месте), сотрудники, регулярно получающие знаки внимания за свою работу, почти вдвое реже увольняются в течение ближайших двух лет, чем те, кто не получает достаточного признания. Более того, если признание отвечает, как минимум четырем из пяти ключевых критериев (удовлетворяющее, аутентичное, персонализированное, справедливо и встроенное в корпоративную культуру), то сотрудники в 5 раз чаще чувствуют себя частью команды и на 73% менее подвержены выгоранию.

Однако, только 22% сотрудников по всему миру уверены, что получают достаточно признания. Это означает, что значительная часть компаний не использует один из самых доступных и эффективных способов нематериальной мотивации. По данным другого отчета Workhuman под названием «The Human-Centred Workplace» (Ориентированное на человека рабочее место), своевременное, искреннее и персонализированное признание значительно повышает вовлеченность – в среднем в 2,9 раза – и способствует укреплению корпоративной культуры.

Исследования также показывают, что признание приобретает особое значение в периоды кризисов и нестабильности. В условиях экономической неопределенности, сокращений штата и повышенной тревожности на рабочем месте, сотрудники, чувствующие поддержку и признание, демонстрируют большую психологическую устойчивость и заинтересованность в результатах своей деятельности. В частности, индивидуальное признание помогает

снизить вероятность выгорания на 31% и уменьшить риск увольнений на 37%, а среди женщин – до 43% (3).

Следующей проблемой можно назвать несоответствие между целями компании и фактическими мотивационными факторами, применяемыми в организации. Часто можно встретить несоответствия между желаемыми и применяемыми методами мотивационных мероприятий в организации. Зачастую, система поощряет действия, не соответствующие стратегическим задачам. Например, премии за объем продаж без учета удовлетворенности клиентов могут привести к ухудшению клиентского опыта. Согласно данным Gallup, организации с высокой вовлеченностью сотрудников показывают на 21% более высокие показатели производительности, на 22% выше прибыль и на 10% выше уровень удовлетворенности клиентов по сравнению с компаниями, где сотрудники не чувствуют свою причастность к целям компании.

Нельзя пренебрегать и таким важным фактором как обратная связь от сотрудников. Обратная связь – это способ деловой коммуникации, при котором сотрудники делятся своим мнением о работе коллег, чтобы что-то изменить. Ее отсутствие делает невозможным выявление и исправление проблем в системе мотивации. Недооценка мнения сотрудников ведет к отчуждению, снижению доверия и увеличению текучести кадров. Регулярная обратная связь способствует повышению вовлеченности и удовлетворенности персонала. По данным опроса компании Officevibe, около 65% сотрудников заявили, что они хотели бы получать больше обратной связи (4).

Ошибки, допущенные при проектировании системы мотивации приводят к снижению эффективности, росту текучести кадров, увеличению затрат и ослаблению корпоративной культуры. Низкая вовлеченность сотрудников обходится мировой экономике в триллионы долларов. Это указывает на «критическую значимость построения действенной системы мотивации как фактора устойчивого развития компании» [5].

Для повышения эффективности и минимизации указанных рисков необходимо выстраивать мотивационные стратегии на основе комплексного и научно обоснованного подхода. Для этого необходимо:

1. Внедрять индивидуализированные схемы мотивации;
2. Активно использовать нематериальные стимулы;
3. Увязывать мотивацию со стратегическими целями;
4. Развивать механизмы обратной связи;
5. Поддерживать позитивную корпоративную культуру.

Таким образом, эффективная система мотивации требует комплексного подхода, стратегического мышления и внимания к потребностям сотрудников. Только в случае, если мотивационная политика будет построена на реальных потребностях персонала, логически согласована с целями компании и подкреплена сильной корпоративной культурой, организация сможет добиться высокой вовлеченности, удержать ключевые кадры и обеспечить стабильное развитие компании.

Библиографический список:

1. Кряжова, С.Ю. Ошибки мотивации и стимулирования персонала Российских предпринимателей [Текст] / С.Ю. Кряжова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – № 4 (13). – С. 48-52.
2. Полднер, О.Л. Выдавливание и токсичность: как работодатели реагируют на «тихое увольнение» [Электронный ресурс] / О.Л. Полднер// Forbes. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/mneniya/488327-vydavlivanie-i-toksichnost-kak-rabotodateli-reagiruut-na-tihoe-uvol-nenie> (дата обращения: 08.05.2025).
3. Ellyn Maese, Whitney DuPree, Camille Lloyd. Employee Retention Depends on Getting Recognition Right [Electronic resources] // Gallup. – URL:

<https://www.gallup.com/workplace/650174/employee-retention-depends-getting-recognition-right.aspx> (дата обращения: 08.05.2025).

4 Victor Lipman. 65% Of Employees Want More Feedback (So Why Don't They Get It?) [Electronic resources] // Forbes. – URL: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2016/08/08/65-of-employees-want-more-feedback-so-why-dont-they-get-it/> (дата обращения: 08.05.2025).

5 Селедцова, В. А. Современные особенности управления человеческими ресурсами / В. А. Селедцова // Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения : Сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2024 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. – С. 38-40. – EDN BFEKAX.

6 Якупова, Л. Р. Управление человеческими ресурсами в современных условиях / Л. Р. Якупова, К. В. Апокина // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 94-4. – С. 29-32. – DOI 10.18411/trnio-02-2023-183. – EDN DIGMLT.

Оригинальность 79%