

DOI 10.37882/2223-2966.2022.10-2.22

ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ВНУТРИ КОМПАНИИ В СООТВЕТСТВИИ С ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТЬЮ

Потехин Сергей Александрович

Аспирант

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при президенте Российской
Федерации, г. Москва
spotekhin-20@edu.ranepa.ru

FORMATION OF SUSTAINABLE MOTIVATION OF EMPLOYEES WITHIN THE COMPANY IN ACCORDANCE WITH THEIR POSITION

S. Potekhin

Summary. The purpose of the study is to develop motivational measures relevant for different categories of employees. The key types of internal incentives and their prioritization by employees of different groups are identified. The features of motivational systems are considered depending on the level of positions held. The degree of relationship between risk sensitivity and motivation is determined. The hypothesis that a high level of internal stimulation directly affects the level of employee productivity has been confirmed.

Keywords: employee motivation assessment, staff involvement, motivational systems, management support, employee adaptation, employee motivation, learning culture, employee potential development.

Аннотация. Цель исследования — разработка мотивационных мер, актуальных для разных категорий сотрудников. Обозначены ключевые типы внутреннего стимулирования и их приоритизация работниками разных групп. Особенности мотивационных систем рассматриваются в зависимости от уровня занимаемых должностей. Определена степень взаимосвязи между чувствительностью к риску и мотивацией. Подтверждена гипотеза о том, что высокий уровень внутренней стимуляции напрямую влияет на уровень производительности сотрудников.

Ключевые слова: оценка мотивации сотрудников, вовлеченность персонала, мотивационные системы, управленческая поддержка, адаптация работников, мотивация сотрудников, культура обучения, развитие потенциала сотрудников.

Многообразие компаний на современном рынке труда, которые предоставляют одинаковый спектр услуг и нуждаются в профессионалах определенной сферы диктует необходимость повышения уровня мотивации сотрудников и создание программы устойчивого развития внутри компании, благодаря которой каждый сотрудник будет заинтересован в долгосрочном развитии внутри компании. Важно, чтобы система мотивации транслировалась вовне, создавая позитивный образ компании для потенциальных соискателей. В рамках данной статьи остановимся на рассмотрении мотивации сотрудников внутри компании. В ходе исследования были рассмотрены ключевые особенности мотивации сотрудников рекламной индустрии.

Актуальность данной проблемы связана с тем, что для большинства компаний важно фокусироваться не только на привлечении новых сотрудников, но и на выработке мотивационных мер для текущих со-

трудников компании, чтобы увеличить их эффективное время внутри компании.

К ключевым целям исследования относится выявление взаимосвязи между чувствительностью сотрудников к риску, уровню их мотивации и общей вовлеченности сотрудников, а также структуризации накопленного опыта относительно мотивации сотрудников в соответствии с занимаемой должностью.

Для начала обратимся к понятию мотивации. Обобщая общеизвестные определения мотивации, можно сделать вывод о том, что это процесс, который побуждает сотрудника к действию, а также задает направленность и организацию его профессиональной деятельности.

На этапе выбора определенной компании и вакансии большинство сотрудников имеют определенные критерии, которые предъявляются к будущему месту

работы, мотивация служит лейтмотивом, позволяющим построить долгосрочные отношения между компанией и сотрудником.

В своей работе мы постараемся сконцентрироваться на мотивации для сотрудников разного уровня профессиональных навыков и умений, для условной систематизации, а также постараемся выявить наиболее актуальные тренды в мотивационном подходе для каждой группы.

Глобально мотивацию сотрудников внутри компании можно разделить на следующие блоки:

- ◆ Материальная мотивация (заработная плата, льготы, материальные бонусы для сотрудников)
- ◆ Развитие и обучение (программы для сотрудников для карьерного и личного развития)
- ◆ Благоприятная атмосфера в коллективе (взаимодействие внутри компании между сотрудниками, а также наличие неформального общения)

В своем исследовании мы хотели бы выделить особенности мотивационных систем для трех типов сотрудников и показать особенности мотивации для каждого:

beginner (отсутствие опыта или опыт до 1 года)
 specialist (опыт 2–3 года)
 lead (опыт 4+ лет)

В ходе исследования было опрошено 60 сотрудников рекламной индустрии (по 20 человек из каждой группы, описанной выше) для выявления трендов в мотивационных аспектах и зависимости мотивации и общей вовлеченности сотрудника в рабочий процесс от уровня восприимчивости к риску.

Ниже приведен список вопросов для каждой группы. Вопросы из блока «Мотивации» были даны в соответствии с делением на три типа, описанных выше: материальная мотивация, развитие и обучение, благоприятная атмосфера в коллективе. Данные вопросы необходимо было оценить по 5-бальной шкале Лайкерта: «1 — Нет, категорически не согласен, 2 — Больше нет, чем да, 3 — Незнаю, 4 — Скорее да, чем нет, 5 — Да, полностью согласен». Уровень вовлеченности также необходимо было оценить в соответствии с данной шкалой. В первой части опроса, которую каждый респондент заполнял в рамках нашего тестирования мы поместили вопрос об опыте, каждого сотрудника, чтобы объединить результаты исследования по трем группам: beginner, specialist, lead.

Мы адаптировали тест на склонность к риску Шурберта и составили 6 вопросов, которые наиболее точ-

но отражают, уровень чувствительности респондента к риску. Склонность к риску служит дополнительным ограничением для мотивации, которое определяет некоторые поступки людей, их коммуникацию и взаимодействие с другими сотрудниками.

Можно предположить, что для группы наиболее склонной к риску необходимо продумать дополнительные мотивационные меры для увеличения продуктивного времени, проведенного в компании, а также повышения общей результативности команды. Согласно нашей гипотезе, люди, склонные к риску могут довольно часто менять место своей работы в то время, как правильно выстроенный процесс мотивации позволит сократить отток сотрудников из рекламных компаний.

Общие вопросы

1. Согласились бы вы работать на опасной работе, которая приносила большие деньги?
2. Можете ли вы продуктивно работать, если не спали всю ночь?
3. Смогли бы вы без тренировки управлять яхтой?
4. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
5. Могли бы вы с незнакомой темой выступить перед многомиллионной аудиторией?
6. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов ехать неделю на поезде?

Мотивация

1. Я стабильно получаю хорошую зарплату
2. Мне компенсируют транспортные расходы
3. У меня есть расширенный пакет ДМС
4. Компания снабдила меня всей необходимой техникой
5. У меня хороший коллектив
6. Я люблю проводить выходные с коллегами
7. В компании я чувствую себя, как в семье
8. Мне нравятся элементы состязаний внутри компании (кейс-турниры, выбор сотрудника года)
9. Для меня важно, чтобы руководитель меня хвалил
10. Мне важно, чтобы была система скидок в спортзал и скидки в различные магазины
11. Мне важно, чтобы при выполнении и перевыполнении KPI я получал бонусы в виде премий
12. Мне важно, чтобы мои инициативы были услышаны начальством
13. Мне важно, чтобы была возможность обучать младших сотрудников
14. Мне важно участвовать в глобальных проектах компании

Оценка общей вовлеченности сотрудника

1. У меня высокий уровень энергии при выполнении работы

2. Я всегда стараюсь изо всех сил, чтобы закончить работу
3. Я не сдаюсь, если на выполнение задачи требуется больше времени, чем планировалась сначала
4. Я настойчив и готов выполнять работу до конца
5. Я горжусь своей работой, поэтому мне трудно уйти из компании
6. Я горжусь местом, в котором работаю
7. Я всегда работаю с энтузиазмом
8. Когда я работаю, время летит быстро
9. Я чувствую высокую концентрацию, когда выполняю свою работу
10. Я получаю удовольствие от выполнения рабочих задач.

Для проверки внутренней надежности и согласованности используемой шкалы теста Шуберта был использован коэффициент альфа Кронбаха, который равняется 0,699, что свидетельствует умеренной степени согласованности. После суммирования значений 6 суждений по модифицированной шкале склонности к риску, были выявлены некоторые закономерности, которые мы рассмотрим в рамках своего исследования

Перейдем к описанию каждой категории сотрудников, а также мотивов, которым респонденты придали наибольшую значимость.

Большинство респондентов категории «Beginner» относятся к группе, набравшей –6 баллов, что свидетельствует о «проявлении осторожности». Данный вывод закономерен для тех, кто только начинает свою карьеру, поэтому крайне важно создать среду, которую не захочется покидать. Основной мотивацией служит блок: «развитие и обучение», поэтому важно создать систему с наставничеством и KPI, достижение которых будет свидетельствовать о том, что сотрудник улучшает свои профессиональные качества и растет, как специалист. Во многих исследованиях подчеркивается решающая роль поддержки руководства и создание атмосферы для развития внутренней мотивации сотрудников. В соответствии с исследованием, изучающим факторы, которые влияют на эффективность труда сотрудников, отсутствие управленческой поддержки действий сотрудников негативно сказывается на мотивацию и провоцирует низкий уровень культуры обучения (например, частые прогулы, низкая мотивация), снижение уровня гибкости и адаптивности навыков сотрудников. Индикатором проблемы в компании служит «пассивная позиция» сотрудников данного уровня в отношении проблемных и стрессовых ситуаций на работе.

Необходимо создать динамичную рабочую среду, в которой управленческий потенциал сочетается с постоянно растущей автономией каждого сотрудника,

а также возможностью развития потенциала в рамках смежных отделов внутри компании. Большинство сотрудников рекламной индустрии уровня «Beginner» сообщают о позитивной настроенности относительно тренингов и мастер-классов внутри компании, данные занятия лучше всего совмещать с неформальным нетворкингом между сотрудниками из разных отделов и разных уровней, что позволит «новичкам» преодолеть возможные психологические барьеры на работе, а также обрести дополнительную мотивацию. Однако, стоит отметить, что чрезмерная поддержка действий сотрудников в области нетворкинга может привести к дезориентации от служебных обязанностей, крайне важно найти баланс в формировании культуры обучения и личностного развития внутри компании.

Наиболее важным служит период адаптации новичка без опыта или с небольшим опытом в компании, необходимо продумать систему стажировок, в рамках которой у каждого из сотрудников категории «Beginner» будет как формальный руководитель, так и неформальный наставник, который поможет не только получить новые навыки и знания, но адаптироваться в рабочем коллективе.

В ходе нашего исследования было выявлено, что сотрудники, которые находятся в начале своего пути не ставят материальную мотивацию в качестве своего приоритета, она для них находится на последнем месте, о чем свидетельствует группировка исследуемых данных по блокам. В соответствии с опросом, можно сделать вывод о том, что данный тип сотрудников более лоялен к колебаниям зарплатных ожиданий.

Для категории потенциальных соискателей «Beginner» важно в процессе работы увеличить уровень мотивации сотрудников: сформировать чувства долга перед компанией за счет устойчивого интереса в процессе обучения. Это можно сделать за счет прозрачной системы повышений сотрудников в грейдах при достижении определенных KPI, а также выстраивании грамотной системы наставничества для ускоренной интеграции в рабочие процессы.

Группа респондентов категории «Specialist» «нейтральны» по склонности к риску. 80% респондентов говорят в первую очередь о материальной мотивации в работе. Для улучшения условий материальной мотивации необходимо продумать систему, поощрений на основании KPI, в рамках которой каждый специалист будет понимать, что оплата труда напрямую зависит от результативности выстроенных рабочих процессов. Кроме того, четко прописанные KPI для каждой должности позволят сделать прозрачной систему повышения, поскольку карьерный рост также служит отличной

мотивацией. 14% опрошенных сообщили о том, что для них важна благоприятная среда внутри компании и коллектива. Активное взаимодействие с категорией сотрудников «Beginners» из смежных отделов позволит создать более объективную среду для раскрытия для категории начинающих сотрудников особенностей экосистемы компании, в которой они работают, а также позволит сотрудникам категории: «Specialist» улучшить свои менеджерские и управленческие качества, которые послужат катализатором для будущего продвижения по карьерной лестнице.

Группа респондентов категории «Lead» также, как и предыдущая группа «нейтральны» по склонности к риску. К основным мотивационным характеристикам относятся: материальная мотивация (45%), развитие и обучение (40%). Непрерывный цикл развития — характеристика, которая выделяет любого специалиста на рынке труда. Необходимо создать системы, в рамках которой менеджеры высокого уровня могли бы реализовывать неочевидные задачи и коммуницировать в рамках разных команд для того, чтобы постоянно получать новые опыт в рамках решения различных задач внутри компании. Относительно развития и обучения на помощь приходят внешние тренинги, посвященные развитию вспомогательных компетенций лидеров компании, таких как, ораторское искусство, управление командой, тайм-менеджмент, а также развитию исследовательского интереса и формирование кейс-подхода в работе, при котором любая проблема и ее решение рассматриваются, как инструмент к реализации на смежных проектах.

К общим выводам по трем группам респондентов относится подтверждение гипотезы о том, что высокий уровень мотивации напрямую влияет на производительность сотрудников. Мотивация является одной из предпосылок повышения эффективности работы в компании. Умение мотивировать сотрудников — ключевая задача, которая стоит перед руководством компании. Базовые факторы мотивации, такие как атмосфера на рабочем месте, уровень заработной платы, карьерный рост, нетворкинг на рабочем месте, развитие профессиональных компетенций, справедливая система оценки, свободное время, дополнительные льготы, хороший коллектив, индивидуальное принятие решений, информация о результатах работы, результаты работы, гарантия занятости, миссия компании, возможность применить свои способности, личностный рост, престиж, признание, самореализация, социальные блага, стресс, подход руководителя, рабочая среда, рабочее время, рабочая нагрузка и тип работы, удовлетворение которых служит инструментом для увеличения срока жизни в компании одного сотрудника.

При этом прямой корреляции между чувствительностью к риску и мотивацией выявлено не было, что свидетельствует о том, что систему мотивации можно условно делить на три группы для каждого типа сотрудников, в зависимости от занимаемой должности и разрабатывать программы в соответствии с занимаемой должностью, делая фокус на конкретных аспектах, которые были статически значимы для каждой из групп.

ЛИТЕРАТУРА

1. Hitka M. et al. Differentiated approach to employee motivation in terms of finance //Journal of Business Economics and Management. — 2021. — Т. 22. — №. 1. — С. 118–134.
2. Leonova I. S. et al. Strategic analysis of the motivation on employees' productivity: a compensation benefits, training and development perspective //Academy of Strategic Management Journal. — 2021. — Т. 20. — С. 1–11.
3. Murnpho S., Srathongkham T. The causal factors affecting work efficiency of employees state enterprise //International Journal of eBusiness and eGovernment Studies. — 2022. — Т. 14. — №. 1. — С. 168–180.
4. Riyanto S., Endri E., Herlisha N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement //Problems and Perspectives in Management. — 2021. — Т. 19. — №. 3. — С. 162–174.

© Потехин Сергей Александрович (spotekhin-20@edu.ranepa.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»