

УДК 331

Мягкая Александра Алексеевна

магистрант

Myagkaya Alexandra A.

e-mail: miagkaya.alexandra@yandex.ru

Широкова Лидия Вячеславовна

доцент кафедры теории и организации управления

Shirokova Lidiya V.

e-mail: Lida58@inbox.ru

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Гжельский государственный университет»
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский р-н, пос. Электроизолятор,
д. 67, Россия, 140155
Тел.: 8(499)553-84-04

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

SUGGESTIONS FOR IMPROVING THE MOTIVATION OF EMPLOYEES OF A MUNICIPAL ORGANIZATION

Аннотация: в статье рассмотрены основы нематериальной мотивации сотрудников, обоснованы предложения по внедрению мероприятий по нематериальной мотивации сотрудников муниципальной организации.

Ключевые слова: муниципальная организация; мотивация; эффективность труда.

Annotation: The article deals with the basics of non-material motivation of employees, justifies proposals for the implementation of measures for non-material motivation of employees of a municipal organization.

Key words: municipal organization; motivation; labor efficiency.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители уделяют этому вопросу должное внимание. Успех любой организации зависит от того, насколько вектор задач, стоящих перед организацией, совпадает с вектором интересов и потребностей сотрудников. Поэтому основной задачей современной организации становится активное использование следующих механизмов: вовлеченность работников в производственный процесс, их удовлетворенность компанией, формирование

этики общения с клиентами и партнерами. Какими бы удачными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда в организации учитываются связи между уровнем развития таких аспектов организационной культуры, как внимание руководства к профессионализму работающих и мотивация сотрудников – с одной стороны, и личным вкладом работников в эффективность организации – с другой.

Вопрос побуждения к действию решается как на уровне фундаментальных научных исследований, так и на уровне прикладных исследований, призванных выяснить полную мотивацию личности современного работника в различных областях труда и в различных исходных условиях. Основной проблемой является то, что определенная система мотивации не учитывает особенностей конкретной организации. Система мотивации должна разрабатываться с учетом ее специфики и особенностей персонала.

Важную роль в системе мотивации труда занимает заработная плата. Однако отрыв оплаты труда от личных трудовых стараний сотрудников подрывает трудовое основание заработной платы, ведет к ослаблению основной функции заработной платы, к превращению ее в потребительскую функцию и гасит инициативу и трудовые усилия человека [6]. Так, по данным опроса, который провел сервис для поиска работы и подбора сотрудников «Работа.ру», подавляющее большинство россиян (81 %) недовольны своей зарплатой [3]. Это означает, что многие граждане свой вклад в труд считают недооцененным организацией, в которой они работают. В данных условиях интересы работников не соблюдаются, а значит и лояльность таких работников к своей организации будет падать.

Результаты опроса Аналитического центра НАФИ свидетельствуют о том, что 40 % россиян готовы повысить производительность на работе, если их зарплата вырастет в полтора-два раза. При повышении заработной платы до 40 % работать лучше готовы меньшее количество россиян – 5–13 %. При этом 18 % респондентов заявили, что они и так работают на пределе возможностей,

поэтому увеличение зарплаты уже никак не скажется на их производительности (в Москве и Петербурге так ответили 27 %) [4].

Для работников наиболее привлекательна позиция «гарантированный доход ценой минимума труда», чем «максимум дохода ценой максимума труда». В большей степени это значит, что для большинства работников заработная плата не оказывает трумотивизирующего действия, не побуждает их к полной реализации своих трудовых возможностей.

Согласно проведенному международной компанией Kelly Services исследованию «Мотивация персонала на российском рынке труда» именно у российских работников не существует наличия связи между оплатой труда и результатом, то есть заработная плата у нас в стране не осуществляет мотивирующую функцию. Более значимыми мотивирующими факторами являются дополнительное к заработной плате материальное вознаграждение за вклад в трудовую деятельность (76 %), вероятность построения карьеры (45 %), комфортная и удобная обстановка в коллективе (35 %), масштабные и занимательные задачи (35 %), официальное трудоустройство и «белая» зарплата (34 %), а также возможности обучения (22 %). Наименьшее значение имеют имидж компании (18 %), зарубежные проекты/командировки (16 %), профессионализм коллег (16 %), гибкий график (11 %) и удобное расположение офиса (10 %) [2].

В муниципальных организациях заработная плата невысокая, оклад и есть гарантированная выплата, работодатель ограничен бюджетными денежными ресурсами, и поэтому может сталкиваться с проблемой немотивированных к трудовой деятельности сотрудников.

Традиционные системы мотивации персонала во многом изжили себя, мотивация на основании только гигиенических факторов не отвечает современным требованиям работы с персоналом. Наблюдаются изменения потребностей работников, сейчас для многих актуальна потребность в индивидуальном развитии, самореализации, поэтому возникла необходимость в новых подходах в управлении трудовыми ресурсами.

По данным экспертов «Strategic Management Journal» именно технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20 % и сократить до минимума незапланированную текучесть персонала.

Для мотивации сотрудников муниципального сектора, в частности, Муниципального многофункционального центра Раменского городского округа, можно предложить следующие рекомендации.

1. Проблема мотивации труда в муниципальной сфере сводится к тому, что заработная плата персонала ничтожно мала и жестко определена ставкой.

Необходимо отметить, что справедливая оплата труда является одним из наиболее важных мотивирующих факторов в системе мотивации и стимулирования труда муниципальных служащих. Поэтому руководство МАУ «МФЦ» должно обратиться к администрации с инициативой о денежном поощрении муниципальных служащих. При формировании фонда оплаты труда необходимо учитывать средства на выплату повышенного квартального денежного поощрения отличившимся сотрудникам, чтобы заработная плата могла выступать мотивирующим фактором, непосредственно связанным с вкладом конкретного сотрудника в общее дело. Служащие должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и качеством своего труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Поощрительные выплаты в виде премии по результатам работы должны зависеть от места в рейтинге многофункциональных центров Московской области.

2. Улучшить качество управления, т. е. совершенствовать методы и стиль руководства. Очень важно, чтобы работники чувствовали, что руководство проявляет внимание к профессионализму сотрудника и оценивает труд каждого по заслугам.

Необходимо давать оценку работы различных отделов внутри организации, естественно, по определенным критериям. Например, для отдела подготовки документов критериями могут являться:

- фактически отработанное время;
- дисциплина (рабочий режим, этика, СДО);
- инициативность;
- универсальность;
- сложность;
- качество работы (ошибки, возвраты, жалобы).

Для отдела приема документов:

- универсальность сотрудника;
- количество принятых дел;
- дисциплина;
- наставничество;
- количество обращений с вписанными e-mail.

Таким образом, мотивация сотрудников будет зависеть от критериев выполнения работ для каждого отдела и не будет уравнивания вложенного труда работников разных отделов. Это поможет более точно реагировать на перемены отношения работников к возложенным обязанностям.

3. Участие работников в разработке мотивационных предложений. Это будет влиять как на возникновение свежих разносторонних идей, так и на качество отношений руководитель – подчиненный. Если начальник будет оперативно реагировать на предложения, то работник учреждения будет чувствовать себя не просто рабочей единицей, таким способом будет удовлетворяться его потребность в групповом признании.

4. Для улучшения микроклимата в коллективе необходимо расширить применение технологии геймификации.

Термин «геймификация» стал использоваться в начале XXI в., и широкая трактовка его подразумевает применение игровой механики в неигровых

процессах с целью привлечения работников к продуктивному труду, повышению их вовлеченности в решение поставленных задач [7].

По мнению Астафьевой И. А., геймификацию можно трактовать как технологию вовлечения, адаптации и удержания интереса участников в какой-либо сфере деятельности посредством игры [1]. Основным принципом геймификации – это обеспечение получения постоянной измеримой обратной связи от пользователя, обеспечивающей возможность динамичной корректировки пользовательского поведения и, как следствие, быстрое освоение всех функциональных возможностей пользователя и поэтапное погружение в более тонкие моменты [5].

Геймификацию применяют по следующим направлениям.

Подбор персонала с помощью геймификации. Это связано с тем, что подбор новых сотрудников – самая объемная во временном и кадровом эквиваленте повседневная обязанность работников HR-служб. Это является причиной применения в рекрутинге инструментов геймификации, ведет к более рациональному использованию ресурсов, как временных, так и человеческих. Также значительным фактором преимущества использования игровых платформ – снижение влияния личного отношения рекрутера к соискателю, что значительно оптимизирует процесс подбора персонала.

Мотивация кадрового состава. Проблема мотивации особенно остро ощущается в учреждениях государственной и муниципальной сферы, которым присуща рутинность выполнения должностных обязанностей. Обычно ключевым инструментом мотивации деятельности человека считается денежное вознаграждение, но в некоммерческих организациях его применение сведено к минимуму, как правило, из-за недостаточного финансирования. Поэтому упор делается на разработку новых мотивационных инструментов для повышения лояльности сотрудников к месту работы. В этом случае прибегают к технологиям геймификации. На основе внедрения игровых механизмов проходит разбавление рутинного повседневного исполнения трудовых функций. Проводимые внутри трудового коллектива игры порождают

здоровую конкуренцию, результатом которой выступает более интенсивная вовлеченность в деятельность учреждений. За успешное исполнение должностных обязанностей сотрудники получают награды и различные бонусы, что позволяет им поднимать свой рейтинг.

Данная механика является эффективным инструментом мотивации, удовлетворяющая потребности сотрудников в самореализации, в сопричастности к коллективу, а также признания со стороны сотрудников.

Обучение персонала. В муниципальных организациях уделяется должное внимание обучению персонала, т. к. работники – главный ресурс, от которого зависит их эффективность. В государственных и муниципальных учреждениях, выполняющих важные социальные функции, следует уделять повышенное внимание развитию кадрового состава, так как от исполнения их должностных функций во многом зависит благосостояние общества. В условиях финансовых трудностей для обеспечения постоянного и непрерывного обучения кадрового состава выполнение данной задачи можно возложить, например, на онлайн-тренажеры и симуляторы, в основу которых будут заложены игровые механики. Во время игры работник, как правило, лучше постигает новую информацию, быстрее отрабатывает полученные знания и развивает компетенции, необходимые в профессиональной деятельности и личной жизни, на практике.

Развитие организационной культуры. Не все сотрудники государственных и муниципальных учреждений понимают то, насколько действительно важна деятельность данных структур. В практике прогрессивных компаний принято использовать внутрикорпоративные игры, направленные на транслирование ценностей, норм поведения и этических принципов учреждений. С помощью геймификации проходит адаптация в корпоративную культуру, в данном случае это позволит сотрудникам ощутить свою причастность к деятельности учреждения.

Создание более комфортных условий труда. Привлечение сотрудников к участию в преобразении помещений к тому или иному празднику, да и просто

к созданию более комфортабельного рабочего места, тоже вызывает чувство причастности к общему делу, способствует более теплым отношениям между работниками.

5. Расширение социального пакета.

Обеспечение медицинского обслуживания для своих сотрудников. Эта практика предполагает закрепление работников организации за медицинским учреждением или разовое проведение полноценной диспансеризации. Такое предложение должно регулироваться на уровне Администрации путем заключения договора между сторонами.

В Раменском многофункциональном центре подавляющее число сотрудников составляют женщины, и за временной промежуток с 2016 по 2019 гг. в декрет ушло 37 сотрудниц. Хорошим дополнением к мотиваторам было бы гарантированное место в детском саду, прописанное в трудовом договоре.

По возможности в виде поощрения лучших работников практиковать корпоративные скидки для посещения фитнес-клуба или бассейна.

6. Использование сдерживающих факторов как мотиваторов. Наказание служит сдерживающим фактором для нежелательного поведения сотрудников, которые склонны к нарушению норм поведения в организации. Наказание относится к наложению отрицательных последствий или устранению положительных последствий с целью предотвращения повторения нежелательных и неподходящих для поведения сотрудников. Если, например, руководство организации стремится сделать ценностью отказ от курения, то сдерживающим фактором будет наказание за курение в период рабочего времени в виде наложения за это штрафа или, наоборот, поощрения за отказ от курения.

Таким образом, нематериальная мотивация является необходимым предварительным условием, поскольку отсутствие мотивации может отрицательно сказаться на эффективности труда работников. Современные подходы к мотивации сотрудников определяют их лояльность, целеустремленность, энергетический уровень и креативность, которые

работники проявляют в трудовой деятельности, и это дает положительные эффекты, особенно в сфере муниципального управления, где от вовлеченности персонала зависит качество исполняемых функций и предоставляемых услуг, а как следствие – степень удовлетворенности граждан.

Список литературы

1. Астафьева И. А. Геймификация образовательного процесса как способ повышения мотивации студентов к получению и усвоению знаний // Справочник Инженерный журнал. 2015. № 12. С. 52–56.

2. Галимова А. Ш., Галимова Л. Ф., Тимербулатова А. Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду // Волжский университет имени В. Н. Татищева, № 1(33), 2015. С. 163–169.

3. Першина Е. Г., Масленников П. В., Подзорова Г. А. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Издательство: Кисловодский институт экономики и права. 2017. № 2(96).

4. Рахимова Г. М. Исследование факторов мотивации персонала // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 10. С. 70–78.

5. Шаталова О. Просто добавь игру. Как игрофицировать бизнес-процессы и выиграть // Бизнес-журнал. 2015. № 3. С. 24–29.