



Вознаграждение как основа мотивации сотрудников организации

Система вознаграждения важна не только для удовлетворения финансовых и материальных потребностей сотрудников, но также для создания необходимых условий для их саморазвития, раскрытия внутреннего потенциала, предоставления им возможности заниматься любимой работой и получать от этого удовольствие

Вознаграждение сотрудников осуществляют в соответствии с их значимостью для организации, результатами деятельности, следованием политике и принятием системы ценностей компании. Целями вознаграждения являются формирование мотивации работников, обеспечение их лояльности и вовлеченности в совместную деятельность. Для мотивации большое значение имеет принцип чувства справедливости, сформулированный Элиотом Жаком, заключающийся в том, что вознаграждение считается справедливым, если воспринимается таковым самим индивидуумом.

Критерии справедливости вознаграждения:

- объективность — адекватное вознаграждение всех сотрудников организации, справедливая оценка и вознаграждение за выполненную работу с учетом ее значимости и затраченных усилий;
- последовательность — размер вознаграждения не следует устанавливать произвольно и безосновательно для разных сотрудников или в различные периоды времени;

- прозрачность — ясность процессов, которые обуславливают порядок оценки труда и вознаграждения сотрудников, их участие в разработке и определении порядка вознаграждения.

Вознаграждение классифицируют на две группы: внешнее и внутреннее. В данной публикации остановимся на внешнем вознаграждении, которое является базовым в организации и которое можно рассматривать как **финансовое** и **нефинансовое**.

Финансовое вознаграждение, которое включает в себя оплату труда (базовую заработную плату, участие в прибыли, денежные бонусы, акции), а также льготы (оплачиваемый отпуск, медицинская страховка, компенсация затрат на эксплуатацию автомобиля, мобильную связь и пр.), является мотивирующим фактором, так как непосредственно связано с удовлетворением различных потребностей. Также оно может служить целью, к которой стремятся люди, инструментом, позволяющим достичь желаемых результатов, символом, отражающим ценность вознаграждения и признание заслуг.

Многие ученые и исследователи подвергали сомнению эффективность финансового вознаграждения как мотивирующего фактора. Например, Ф. Герцберг отмечал, что денежное вознаграждение способствует только краткосрочной мотивации, хотя его отсутствие вызывает ощущение неудовлетворенности. А. Кон утверждал, что не существует научно подтвержденного обоснования того факта, что внедрение системы финансового вознаграждения позволяет на длительное время повысить эффективность и качество работы персонала. Он отмечал, что «чем шире вы используете вознаграждение, чтобы мотивировать сотрудников, тем менее они заинтересованы в необходимости сделать то, чтобы получить это вознаграждение», а также «чем более существенным или подкрепляющим является финансовое вознаграждение, тем сильнее оно разрушает внутренний интерес».

Эдвардс Деминг оценивал денежное вознаграждение как легкий путь, который выбирают руководители, не понимающие, как управлять внутренней мотивацией.

Стив Джобс был убежден, что, безусловно, существуют люди, для которых деньги — превыше всего, но богатства достигает тот, кто талантлив, удачлив и не думает постоянно о деньгах.

Тем не менее многое зависит от субъективности восприятия различными людьми ценности финансового вознаграждения как источника мотивации. Кроме того, эффективная система оплаты труда и ощущение удовлетворенности сотрудника от справедливости, на его взгляд, денежного вознаграждения также играют важную мотивационную роль.

К внешней мотивации сотрудников, кроме финансового вознаграждения, относятся также различные нефинансовые инструменты воздействия на удовлетворенность и эффективность работы персонала. Как правило, именно разумное сочетание финансового и нефинансового вознаграждения оказывает положительное мотивационное воздействие на персонал. Остановимся более детально на основных **нефинансовых** видах вознаграждения сотрудников.

Карьерный рост. Этот вид вознаграждения может мотивировать сотрудников возможностью удовлетворения нескольких потребностей, в том числе в уважении и самовыражении. Например, повышение по службе дает работнику возможность приобрести желаемый статус, репутацию, повысить ответственность, получить дополнительные финансовые бонусы, новые полезные знания, навыки и пр. Продвижение по карьерной лестнице также позволяет индивиду заниматься саморазвитием путем реализации потенциальных способностей, необходимых для эффективного функционирования на новой должности.

Карьерный рост не всегда является желаемым внешним нефинансовым вознаграждением, так как зависит от наличия у сотрудника определенных черт характера, таких как уверенность в себе, амбициозность, адаптивность, а также высокий уровень мотивации занять более высокую должность.

Стоит отметить, что карьерный рост может восприниматься сотрудниками по-разному. Например, карьерный рост и возможность получения нового желаемого статуса может быть сильной мотивацией для людей со значительной потребностью во власти, которым важно влиять на других и иметь для этого достаточно полномочий. В то же время для людей, у которых очень развита потребность в успехе, карьерный рост не является самоцелью, а может восприниматься ими как возможность более эффективно достигать поставленных целей.

Важные задачи лидера организации — поддержать и вдохновить сотрудников,

вселить в них уверенность, чтобы они стремились к достижению успеха, занимая более высокую и ответственную должность. Также очень важным является умение выбрать работников, которые сами стремятся к карьерному росту, готовы прикладывать к этому дополнительные усилия и добиваться успеха.

Признание — один из самых важных нефинансовых видов вознаграждения в организации, так как позволяет сотрудникам убедиться в том, что они справляются со своими обязанностями, а их усилия, поведение и достижения ценятся и являются важными для организации. Этот инструмент нефинансового вознаграждения позволяет удовлетворить потребность в уважении,

которую, по мнению А. Маслоу, можно расценивать как стремление к достижениям, порядку, независимости, уверенному положению, а также обретению положительной репутации и статуса.

Наиболее простой способ использования признания в качестве нефинансового инструмента внешней мотивации — это *похвала*. Заведующий аптекой может похвалить провизора за добросовестное выполнение обязанностей, а также за его стремление к получению новых знаний и навыков. Если похвала прозвучит в присутствии остальных членов коллектива, то она окажет большой мотивационный эффект на сотрудника. В то же время следует быть осторожным, признавая заслуги одного сотрудника и уделяя недостаточно внимания другому, так как это может привести к ухудшению отношений в коллективе.

К другим формам признания относятся также доверие со стороны руководства и коллег, предоставление большей ответственности, возможность участвовать в интересных проектах и пр. Финансовое вознаграждение, в частности, премию за достижение результатов, также можно использовать в качестве показателя признания заслуг.

Участие в принятии решений позволяет сотруднику чувствовать себя полноценным членом команды и осознавать личный вклад в успех организации. Кроме мотивационной пользы, это также способствует повышению эффективности организации и улучшению ее адаптивности к внешним факторам.

Возможность высказывать свое мнение о функциональных процессах в компании

является важным для сотрудника, особенно если к его мнению прислушиваются. Например, для заведующего аптекой важно учитывать мнение провизоров об ассортименте, оформлении витрин, оборудовании рабочего места и прочих факторах, которые улучшают имидж и повышают эффективность работы аптеки.

Отсутствие возможности у сотрудника высказывать свое мнение в вопросах его компетенции либо формирование у него устойчивого ощущения, что к нему не прислушиваются и он не имеет возможности использовать свои идеи и предложения, является мощным демотивирующим фактором. Если большинство ключевых сотрудников

в организации не могут участвовать в принятии решений, то это не только ухудшает климат в коллективе, снижает эффективность работы организации и ее экономические показатели, но и увеличивает текучесть ценных кадров, которые являются важным активом для любой компании. Например, если в производственной фармацевтической компании руководитель не будет прислушиваться к мнению

начальников отделов продаж и маркетинга относительно объемов производства и вывода определенных ЛП на рынок, то это не только приведет к производственным издержкам, но и значительно демотивирует сотрудников.

В продолжение данной темы в следующем номере журнала будут рассмотрены вопросы внутреннего вознаграждения сотрудников организации.

Продолжение следует

Наталья Алекперова, канд. фарм. наук, доцент кафедры организации и экономики фармации НМУ им. А.А. Богомольца

Литература

1. Алекперова Н.В. Лидерство в фармации. — К.: Издательский дом Дмитрия Бурого, 2015. — 240 с.
2. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. О.В. Теплых, науч. ред. Т.В. Герасимова. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2007. — 512 с.
3. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 370 с.
4. Стив Джобс: путь лидера. Главные изречения об успехе, бизнесе и жизни. — М.: Эксмо, 2012. — 200 с.