

Улизко Денис Олегович

кандидат экономических наук,
директор отделения Райффайзенбанка
dom-hors@mail.ru

**АНАЛИЗ ГИГИЕНИЧЕСКИХ
И МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ
КАК ОДНОГО ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ
МОТИВАЦИИ
ПРИ ОРГПРОЕКТИРОВАНИИ
ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ
СФЕРЫ УСЛУГ**

Аннотация:

В современных компаниях сферы услуг роль, отводимая значимости гигиенических факторов и факторов мотивации при оргпроектировании персонала, находится на достаточно низком уровне, что свидетельствует об актуальности данной проблемы. Анализ и учет данных факторов позволит компании сократить издержки и повысить продуктивность работы, связанную с наймом новых сотрудников и слабой мотивацией персонала.

Ключевые слова:

управление, менеджер, двухфакторная модель мотивации, гигиенические факторы, факторы мотивации, инструменты оргпроектирования, сфера услуг, повышение эффективности управления персоналом.

Ulizko Denis Olegovich

PhD in Economics,
Director at the branch of the Raiffeisenbank
dom-hors@mail.ru

**ANALYSIS OF THE HYGIENIC
AND MOTIVATIONAL FACTORS
AS A MOTIVATION INSTRUMENT
WHILE PLANNING
PERSONNEL MANAGEMENT
IN THE SERVICE
INDUSTRY COMPANY**

Summary:

In the current service industry companies the role assigned to the hygienic and motivational factors while planning personnel management is on the rather low level, which indicates the urgency of the studied topic. The analysis and consideration for the given factors would allow the company to cut the expenses and improve labour efficiency determined by the new employees' recruitment and low motivation of the personnel.

Keywords:

management, manager, two-factor model of motivation, hygienic factors, motivational factors, instruments of organization planning, service industry, HR management's efficiency improvement.

Решения, осуществляемые компанией в современной бизнес-среде, являются следствием диссонанса между желанием компании сократить расходы и стремлением сотрудника на комфортабельную работу и качественную мотивацию. Сложившийся стереотип, что материальная мотивация является стержнем стимуляционной пирамиды, принимаемой за основу сотрудником, в настоящее время по-прежнему доминирует при принятии решений руководителями многих отечественных компаний. В подвергаемой критике, но в то же время ставшей классикой – пирамиде Маслоу, отводится лишь первым двум ступеням особое место, сопряженное с необходимостью поставить во главе угла материальную мотивацию [1]. В современном бизнес пространстве руководство компаний транспонирует идею материального стимулирования и на остальные ступени, уделяя мало, или не уделяя вовсе внимания иным факторам формирующих парадигму мотивации сотрудника. Исследование, проведенное в рассматриваемой компании, свидетельствует, что первые три строчки в опросе: «Что для Вас важнее всего в работе?» – это: 1) признание выполненной работы, 2) возможность карьерного роста, 3) слаженный коллектив. Зарплата в данном исследовании занимает только пятое место.

Фредерик Герцберг провел исследования, в рамках которых установил такие понятия, как факторы мотивации и гигиенические факторы [2].

Гигиенические факторы обуславливают удовлетворенность (при их присутствии) или неудовлетворенность (при их отсутствии) процессом труда. Но они не определяют мотивацию персонала к более высоким результатам. Их присутствие определяет лишь нейтральное отношение человека к труду [3, с. 101].

Мотиваторы – потребности высших уровней – являются теми факторами, которые побуждают людей к высокопроизводительному труду.

Планомерная работа с данными факторами позволит компании поддерживать мотивацию на высоком уровне и не допускать появления демотивации [4, с.102].

Гигиенические факторы в совокупности с факторами мотивации рассмотрены в работе ученого Фредерика Герцберга, разработавшего двухфакторную модель мотивации. Данная модель широко анализирует как наличие, так и отсутствие Гигиенических факторов и Факторов мотивации.

Рассмотрим воздействие данных факторов через призму модели потока на примере отечественной компании N сферы услуг.

Обратимся изначально к ситуации, когда данные факторы отсутствуют.

Отсутствие гигиенических факторов в компании N выразалось в виде:

1) отсутствия кондиционера, что в условиях высокой температуры создавало крайне неблагоприятные условия для работы. Один из сотрудников дополнительно отметил данный фактор как основную причину повышения его больничных, связанных с ухудшением самочувствия в указанный период;

2) бумажная отчетность. Особым пунктом в отчете сотрудники выделили бухгалтерскую отчетность, сдаваемую архаичным, бумажным способом. Свойственное подобной форме отчетности наличие помарок, расходы на бумагу, проезд и время проведенное в очередях вызвало демотивацию персонала;

3) отсутствие возможности дистанционно работать с документами клиентов. Для выполнения заказа клиента в ряде случаев необходимо периодически обращаться к различной документации клиента, обычно располагающейся в его офисе. Для этого необходимо выделить из штатного расписания время, в течение которого в офисе клиента будет проведен анализ имеющейся документации, после чего полученный материал может быть взят в обработку.

По итогам выявленного отсутствия важных для сотрудников гигиенических факторов, была проведена следующая работа:

1) установлен кондиционер. Это позволило не только ввести комфортную температуру в офисе в летнее время, но и сократило время отсутствия указанного сотрудника по причине болезни в летний период на 70 %;

2) установлена электронная налоговая отчетность. Подобное введение позволило сократить расходы на проезд на 10 %, посещение налоговой на 80 %, расходы на бумагу на 14 %. Освободившееся время было направлено на реализацию новых проектов;

3) установлен дистанционный доступ к информационной базе клиентов, что привело к сокращению расходов на проезд на 21 %. Высвободившееся время было направлено на реализацию новых проектов.

Подводя итог по работе с гигиеническими факторами, можно сделать вывод, что их отсутствие порождает наличие неудовлетворенности, а их присутствие приводит к отсутствию неудовлетворенности (не говоря, о сопутствующих этому экономических преимуществах).

Рассмотрим отсутствие мотивационных факторов в компании N:

1) отсутствие признания. Данный фактор был выявлен как основной по итогам проведенного опроса. Сотрудники утверждали, что не видят реальной оценки и признанием руководством проделанной работы;

2) не интересная работа. Данный фактор был указан преимущественно опытными сотрудниками, получившими необходимый опыт и нацеленными на личностное и профессиональное развитие [5, с. 150];

3) должности с небольшой ответственностью. Выявленный фактор относился к сотрудникам, чьи должностные задачи не сопряжены с высокой зоной ответственности.

Полученные результаты опроса определили фокусные направления в рамках работы над оргпроектированием персонала и в области факторов мотивации, вследствие чего были приняты следующие действия:

1) общественное признание достигнутых результатов. На ежемесячной основе были введены собрания, в регламент которых было включено определение лучшего работника по итогам месяца, и выделение локальных достижений отдельных сотрудников. Применение данного инструмента нашло исключительный отклик у персонала, и было выделено, как значительно повлиявшее на увеличение мотивации при повторном опросе.

2) увеличение интереса к работе. Данное мероприятие было в основном направлено на целевую аудиторию, состоящую из опытных сотрудников, и выразалось в создании фокус групп по разработке и внедрению проектов по оптимизации существующих бизнес процессов и интеграции инновационных идей. Подобное решение руководства нашло поддержку у искомых сотрудников, и уже в течение ближайших двух месяцев было положено начало двум проектам по оптимизации и одному инновационному проекту;

3) увеличение ответственности. В работе с данным фактором мотивации было введено регулярное визуальное сообщение, рассказывающее всем сотрудникам о важности данной работы и ее вклада в общее дело, а также последствий, в случае отсутствия данных работников. В отдельных случаях, когда уровень профессионального опыта позволял, была интегрирована возможность профессионального развития при работе с полномочиями, делегированными руководством. Реализация данного пункта была отмечена высшим баллом по итогам опроса.

Реализация данных факторов мотивации в рамках процесса оргпроектирования позволила увеличить продуктивность и общий уровень мотивации персонала, следствием чего стала реализация дополнительных проектов на 25 % выше нормы, поставленной на рассматриваемый период.

Анализируя совокупность влияния факторов мотивации и гигиенических факторов, мы правомерно можем сделать выводы: наличие гигиенических факторов предотвращает возникновение демотивации, а наличие мотивационных факторов способствует их планомерному развитию. В процессе оргпроектирования персонала, необходимо структурировать основную работу с их учетом, что позволит не только повысить мотивацию и как следствие – эффективность работы персонала, но и даст возможность избежать демотивации, а в ряде случаев – снизить расходы.

Ссылки:

1. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: практическое руководство для менеджеров / пер с англ. М., 2008.
2. Семенова Г.П., Короткий С.В. Менеджмент: учебно-методический комплекс (информационные ресурсы дисциплины: учебное пособие) / Г.П. Семенова, С.В. Короткий. СПб., 2009.
3. Там же.
4. Там же.
5. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Харьков, 2007.

References:

1. Holliford, S & Widdet, S 2008, *Motivation: A Practical Guide for Managers*, transl. from English, Moscow.
2. Semenova, GP & Korotkiy, SV 2009, *Management: training complex (information resources disciplines: Tutorial)*, St. Petersburg.
3. Semenova, GP & Korotkiy, SV 2009, *Management: training complex (information resources disciplines: Tutorial)*, St. Petersburg.
4. Semenova, GP & Korotkiy, SV 2009, *Management: training complex (information resources disciplines: Tutorial)*, St. Petersburg.
5. Mermann, E 2007, *Motivation of staff. Motivation tools for organizational success*, Kharkov.