

Гушель О.И.

Белорусский национальный технический университет

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу.

Создавая систему мотивации сотрудников организации, важно решить, что должно стать основой - опорой на систему поощрений или наказаний. Становится очевидным, что компании, которые разработали и внедрили систему штрафных санкций при минимуме поощрений, переживают определенный кризис. Даже опытные психологи, а не только руководители, не могут спрогнозировать поведение наказанного сотрудника. По мнению специалистов, в 96 % случаев наказывается не тот, кто это заслужил. Основные проблемы в строительстве - плохо организованное рабочее место, низкий уровень планирования работ, применение устаревшего оборудования, несовершенство нормирования труда и т.д. И устранение этих недостатков - задача руководителей, а не исполнителей.

В строительных организациях в основном применяются экономические и нематериальные стимулы. Однако существующий зачастую субъективизм в оценке результатов работы сотрудников (отсутствие количественных показателей такой оценки, а также стимулирование личной преданности) делает иногда зарплату демотивирующим фактором. По данным "ЦНИИпроект" (РФ), сотрудничающим с более, чем 490 организациями, значительная часть увольнений по собственному желанию (более 65%) связаны с не сложившимися отношениями с непосредственным начальником, который абсолютно не владеет навыками мотивационного управленческого общения. В соответствии с "теорией когнитивного диссонанса", если заставить работника силой выполнять нужную для организации работу, его действия не будут эффективными. По некоторым оценкам собственные цели 89 % работников не имеют ничего общего с целями организации.

Для создания среды, в которой работнику выгодно будет достигать целей организации, необходимо научиться использовать мотивационное руководство, оплату, как основной побудительный механизм. Кроме того целесообразно составить карту показателей, которые нужно достичь. Для каждого показателя следует установить плановый (в соответствии с планом) и базовый уровень - значение, начиная с которого идет выплата мотивационной составляющей.