

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ Б. СКИННЕРА

Д.А. Игнатовский, студент

Владивостокский государственный университет
(Россия, г. Владивосток)

DOI:10.24412/2500-1000-2023-6-1-195-198

Аннотация. Система мотивации персонала является важным инструментом для достижения успеха в любой компании. Правильно подобранная система мотивации повышает не только эффективность организации, но и удовлетворенность сотрудников от работы. Кроме того, система мотивации является своего рода визитной карточкой компании для потенциальных сотрудников: работник, чувствуя себя ценной частью коллектива, зачастую готов поделиться впечатлением о работе в компании с другими людьми. Это может привести к повышению репутации компании и помочь привлечь новых клиентов и сотрудников. В статье проведен анализ системы мотивации персонала организации на основе теории Б. Скиннера. В качестве примера приведена российская компания ООО «МВМ», занимающаяся розничной торговлей бытовой и компьютерной техникой.

Ключевые слова: система мотивации, теория мотивации, розничная торговля, рычаг мотивации, инструменты мотивации.

Теория мотивации – это научная концепция, которая объясняет, почему люди проявляют определенное поведение или действуют в определенном направлении. Теории мотивации помогают понять, какие факторы влияют на решение о вознаграждении за определенное поведение, каким образом люди формируют свои цели и как они измеряют успех в достижении этих целей. В бизнесе и менеджменте теории мотивации широко применяются для понимания и улучшения мотивации сотрудников и повышения эффективности организации в целом [1].

Ученые выделяют два основных типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории сосредоточены на том, что мотивирует людей к действию, на чем основываются их ценности, потребности и желания. Концепции Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак-Клелланда, Абрахама относятся к содержательным теориям. Они формулируют иерархию потребностей, говорят о взаимосвязи между удовлетворением потребностей и удовлетворенностью работой.

Процессуальные теории мотивации основываются на поведении людей с учетом

их восприятия и познания. Они концентрируются на процессе мотивации, на том, как и почему люди принимают решение касательно определенного действия. К основным процессуальным теориям относят теорию ожидания Врума, теорию справедливости Адама, теория Х и теория Y Мак-Грегора, модель мотивации Портера-Лоулера. Они фокусируются на понимании механизмов, которые лежат в основе принятия решений, механизмов установления целей и ожиданий [2].

Оба типа теорий мотивации имеют свои преимущества и недостатки, а их успешное использование зависит от специфики ситуации в конкретной организации или условиях труда.

Мотивация в свою очередь подразделяется на нематериальную и материальную. Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Материальная мотивация – это оплата труда, бонусы и различные премии [3].

Рассматриваемая компания ООО «МВМ» является одним из крупнейших участников рынка в сфере розничной торговли бытовой и компьютерной техникой на российском рынке. Магазины компании представлены на всей территории Российской Федерации. Помимо розничной торговли импортируемой и отечественной техникой, организация также выпускает телевизоры под собственной маркой Hi.

Рассмотрим мотивационную систему организации ООО «МВМ».

В первую очередь необходимо обозначить инструменты материальной мотивации в компании. Все товары в магазине разделены на 5 уровней, которые обозначаются на ценнике товара символом «звездочка». От количества «звездочек» (от 1 до 5) зависит величина процента, начисляемого сотруднику с продажи данного товара. Также в магазине существует категория товаров, с продажи которых сотрудник не получает процента напрямую. Выручка от продажи данных товаров направляется в директорский фонд и затем распределяется между тремя лучшими сотрудниками месяца.

В компании существует практика освобождения особо отличившихся сотрудников от выполнения личного плана продаж в случае успешного перевыполнения плана на предыдущий отчетный период.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проценты с продаж и выплаты из директорского фонда являются основой материальной мотивации в компании ООО «МВМ».

В компании также существуют инструменты нематериальной мотивации. К ним относятся:

- Публичная похвала. Перед открытием магазина на планерке директор подводит итоги предыдущего рабочего дня и воодушевляет сотрудников на продуктивную работу, ставит остальному персоналу в пример выдающихся и отличившихся продавцов, публично отмечая их достижения.

- Помещение фотографии сотрудника на стенд «Лучшие сотрудники месяца». В компании ООО «МВМ» такая награда подразумевается для каждой должности, и

зависит от качества выполнения сотрудником своих обязанностей. Под фотографией продавца помещается информация об его среднем чеке и доле личных продаж от продаж коллектива/региона.

Теперь рассмотрим систему штрафов в организации ООО «МВМ». В компании существует лояльное отношение к мелким проступкам (например опоздание), за них предусмотрено 2 предупреждения, за которыми следует вычет из премии в размере 20%.

Серьезные правонарушения (кража, махинации с товаром) могут повлечь за собой увольнение вместе со штрафом, а также уголовное наказание, так как являются предметом не только трудовых конфликтов, но и уголовного разбирательства.

Изучив систему мотивации на предприятии ООО «МВМ» можно сделать вывод, что она основывается на принципах мотивационной теории подтверждения Б. Скиннера. Основываясь на данной теории мотивации, работодатель может игнорировать внутренние потребности сотрудников, когда пытается мотивировать их вести себя определенным образом. Теория предполагает, что сотрудники учатся изменять свое поведение в зависимости от того, что происходит с ними, если вести себя определенным образом и использовать рычаги [4].

В качестве рычагов мотивации теория Б. Скиннера предлагает 4 фактора:

- Положительное подтверждение – это вознаграждение, которое работодатель дает сотруднику, когда он демонстрирует желаемое поведение. Положительное подтверждение побуждает сотрудника продолжать демонстрировать это поведение.

- Отрицательное подтверждение также использует награды. Сотрудник получает вознаграждение за желаемое поведение, путем удаления чего-то неприятного.

- Наказание происходит, когда работодатель использует негативные последствия на рабочем месте, чтобы удержать или остановить членов команды от нежелательного поведения.

- Последствия относятся к остановке положительных подкреплений. Работодатель может остановить поведение, отка-

завшись от положительного подтверждения, которое привело к такому поведению [5].

Ниже представлено соответствие рычагов мотивации Б. Скиннера и мотивационной системы ООО «МВМ».

Таблица. соответствие рычагов мотивации Б. Скиннера и мотивационной системы ООО «МВМ»

Мотивационная система ООО «МВМ»	Рычаг мотивации по Б. Скиннеру
Начисление процентов к зарплате за успешные продажи определенного товара	Положительное подтверждение
Поощрение сотрудников с выдающимися результатами отчислениями из директорского фонда	Положительное подтверждение
Освобождение успешных сотрудников от личного плана продаж	Отрицательное подтверждение
Публичная похвала	Положительное подтверждение
Помещение фотографии сотрудника на стенд «Лучшие сотрудники месяца»	Положительное подтверждение
Вычет 20 процентов из премии в следствие неоднократного совершения мелких проступков	Последствие
Увольнение и/или штраф и уголовное наказание за совершение серьезных правонарушений	Наказание

Все эти рычаги мотивации так или иначе задействованы в процессе функционирования мотивационной системы компании ООО «МВМ».

В качестве положительного подтверждения выступают такие элементы материальной мотивации персонала как начисление процентов к зарплате от продаж, поощрение сотрудников отчислениями из директорского фонда. Среди элементов нематериальной мотивации рычагу «отрицательное подтверждение» соответствуют публичная похвала, помещение фотографии сотрудника на стенд. Отрицательным подтверждением служит освобождение сотрудника от личного плана в случае успешного перевыполнения плана на предыдущий отчетный период. Рычаг мотивации «Последствие» используется в случае неоднократного совершения сотрудником мелких проступков, например – опоздание на работу. «Наказание» применяется при совершении сотрудником серьезных правонарушений [6].

В целом, можно сделать вывод, что данная система мотивации, применяемая в ООО «МВМ» эффективна и подходит для компании, занимающейся розничной торговлей. Ее эффективность заключается в том, что она позволяет изменять поведение сотрудника согласно требованиям работодателя путем изменения внешних факто-

ров, влияющих на него. Такие элементы материальной и не материальной мотивации, как начисление процентов к зарплате, публичная похвала и стенд почёта, а также элементы наказаний, такие как вычеты из заработной платы и штрафы, побуждают сотрудника соответствовать предъявляемым работодателем требованиям, так как сотрудник осознает личную выгоду от наличия позитивных или отсутствия негативных факторов. Однако у данной системы существуют и недостаток: она сфокусирована в большей мере на внешнем влиянии на человека, и никак не учитывает внутренние мотивации сотрудника, такие как любопытство, поиск знаний, получение удовольствия от работы [7]. Так или иначе, данная и подобные ей системы являются достаточно распространенными в большинстве торговых и розничных организаций.

Таким образом, в работе было рассмотрено соответствие мотивационной системы компании ООО «МВМ» и мотивационной теории Б. Скиннера. Было выяснено, какие рычаги мотивации, согласно теории Б. Скиннера, применяются в рассматриваемой компании, а также показано соответствие конкретных элементов материальной и нематериальной мотивации в компании с мотивационными факторами данной теории.

Библиографический список

1. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 378 с.
2. Кузнецова, А.Ю. Основные теории мотивации // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
3. Нигай Е.А., Бойко Т.С., Разумовская М.И. Теоретико-методологические основы исследования отношений, опосредующих формирование и удовлетворение потребностей индивида и работодателя в наёмном труде // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2012. – Т. 2, № 12. – С. 88-92.
4. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 381 с.
5. Nedoluzhko O.V., Nigay E.A. Educating the ontological model of intellectual capital development using the method “categorical series” // Propositos y Representaciones. – 2020. – Т. 8, № 3. – С. 518.
6. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 398 с.
7. Нигай Е.А., Огорокова В.А., Петрова Д.Д. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Хапк «Гринагро» // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 4 (29). – С. 293-296.

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM
BASED ON B. SKINNER'S THEORY**

D.A. Ignatovsky, Student
Vladivostok State University
(Russia, Vladivostok)

***Abstract.** The personnel motivation system is an important tool for achieving success in any company. A well-chosen motivation system increases not only the efficiency of the organization, but also the satisfaction of employees from work. In addition, the motivation system is a kind of business card of the company for potential employees: an employee who feels like a valuable part of the team is often ready to share his impressions of working in the company with other people. This can lead to an increase in the company's reputation and help attract new customers and employees. The article analyzes the motivation system of the organization's personnel based on the theory of B. Skinner. The Russian household and computer equipment trading company MVM LLC is given as an example for the study.*

***Keywords:** motivation system, motivation theory, retail, motivation lever, motivation tools.*