

*Симаков Алексей Михайлович  
студент 1 курса бакалавриата,  
экономический факультет  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Россия, г. Москва  
e-mail: simakov2108@rambler.ru*

**ПРОБЛЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
СОТРУДНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ “ФБГУ 12-ГО КОНСУЛЬТАТИВНОГО-  
ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА МО РФ” И ОАО “ВЕРШИНА  
ДЕВЕЛОПМЕНТ”)**

***Аннотация:** Мотивация сотрудников организации – это важная задача менеджера. Замотивированные на сложную работу подчиненные являются не менее важной составляющей успеха предприятия, чем грамотно продуманный бизнес-план, эксплуатация новых технологий на производстве, правильная маркетинговая стратегия и т. д. Несмотря на то, что мотивационная теория начала свое развитие еще в первой половине XIX века и прошла через призму неудач и времени, в российском менеджменте, по каким-то неведомым причинам, не слишком сильно обращают внимание на роль мотивации сотрудников. В основном, менеджеры ограничиваются только повышением заработной платы и выплатой премий сотрудникам, другими словами, материальным стимулированием.*

*Эта статья объясняет, почему такая стратегия не является верным решением для повышения мотивации сотрудников, на примере двух организаций, ФБГУ 12-го Консультативного-диагностического Центра Мо РФ” и ОАО “Вершина Девелопмент”.*

*Целью статьи является выявление проблем материального стимулирования сотрудников двух вышеуказанных организаций и нахождения решения для выхода из сложившейся ситуации для этих предприятий.*

*Ведущий метод, заложенный в основу написания статьи - метод анализа, обобщения материала, позволяющий на основе систематизации теоретического материала просуммировать знания в области оценки подходов к разработке стратегии и обоснования проекта ее реализации.*

*Практическая значимость статьи заключается в том, что полученные результаты можно использовать для решения проблемы стимулирования сотрудников российскими компаниями как в частном секторе экономики, так и в государственном.*

*Актуальность выполненной работы состоит в том, в России в эпоху капиталистических отношений важно не забывать о социальной составляющей управления организацией.*

**Ключевые слова:** менеджмент, материальное стимулирование, теория мотивации, российский менеджмент, заработная плата.

*Simakov Alexey Mikhailovich  
1st year bachelor student,  
Faculty of Economics  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Russia, Moscow*

**THE PROBLEM OF FINANCIAL INCENTIVES FOR EMPLOYEES ON THE EXAMPLE OF "FBGU 12TH CONSULTATIVE AND DIAGNOSTIC CENTER OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF THE RUSSIAN FEDERATION" AND JSC "VERSHINA DEVELOPMENT"**

***Abstract:** motivating employees of an organization is an important task for a manager. Subordinates motivated for difficult work are no less important to the success of an enterprise than a well-thought-out business plan, the operation of new technologies in production, the correct marketing strategy, etc. Even though the motivational theory began its development in the first half of the 19th century and passed through the prism of failures and time, in Russian management, for some unknown reason, they do not pay too much attention to the role of employee motivation. Basically, managers are limited only to raising wages and paying bonuses to employees, in other words, material incentives.*

*In this article, I would like to analyze why such a strategy is not the right solution to increase employee motivation, using the example of two organizations, "the Federal State Budgetary Institution of the 12th Consulting and Diagnostic Center of the Ministry of Defense of the Russian Federation", and OJSC "Vershina Development".*

*The purpose of the article is to identify the problems of material incentives for employees of the two above organizations and find a solution to get out of the current situation for these enterprises.*

*The leading method underlying the writing of the article is the method of analysis, generalization of the material, which allows, based on the systematization of theoretical material, to summarize knowledge in the field of evaluating approaches to developing a strategy and justifying a project for its implementation.*

*The practical significance of the article lies in the fact that the results obtained can be used to solve the problem of incentivizing employees by Russian companies, both in the private and public sectors.*

*The relevance of the work performed is that in Russia in the era of capitalist relations it is important not to forget about the social component of managing an organization to avoid mistakes of the past.*

**Keywords:** management, material incentives, theory of motivation, Russian management wages.

Если представить, что организация – это сложный механизм, например, мобильный телефон, то сотрудники – это элементы этого телефона, платы, процессор, батарея и т.д. Будет ли работать ваш телефон, если аккумулятор станет быстро изнашиваться из-за того, что вы часто оставляете его заряжаться на ночь, то есть, из-за ваших нерациональных решений по отношению к телефону? Да, телефон будет и дальше работать, однако во время долгой поездки в другой город, он скорее всего разрядится намного быстрее, чем раньше, что может крайне негативно сказаться на всей поездке, скажем вы не сможете сделать фотографии красивого пейзажа или посмотреть ваше местоположение на карте, другими словами, плохо работающий мобильник может вас подвести в экстремальных для него ситуациях [1]. Этим примером я хотел показать, что, исправность каждой детали устройства является важным фактором, влияющим на степень достижения поставленных задач и целей перед данным устройством. Применительно к теме статьи, следуя из логики вышенаписанной аналогии, можно сказать, что зачастую на результативность организации влияет “исправность” подчиненных.

Что подразумевается под “исправностью”? Под ней подразумевается степень мотивированности сотрудников выполнять поставленные начальством задачи [2]. Более-менее наблюдательному менеджеру достаточно легко определить цель своей деятельности по отношению к персоналу, то есть замотивировать их. Однако, чтобы понять, как воплотить это в жизнь, какие мероприятия следует провести для достижения поставленной цели, нужно обладать достаточно высоким уровнем квалификации. По тем или иным причинам российские менеджеры в своем большинстве не уделяют много внимания этой области управления предприятием, откупаясь от сотрудников только повышением заработной платы и выплатами премий. Безусловно, деньги – это именно то, ради чего люди работают, а вероятность повышения ваших доходов от работы заставляет вас работать усерднее, однако является ли

материальное стимулирование универсальным решение проблемы мотивации подчиненных, а также работает ли эта стратегия после ее многократного повторения? Все это вопросы, которым посвящена эта статья, найдут свои ответы в анализе ситуаций, сложившихся в двух организациях, ФБГУ 12-го Консультативного-диагностического Центра Мо РФ” и ОАО “Вершина Девелопмент”.

Выбор лег на эти два предприятия по нескольким причинам. Во-первых, для более точных анализа и, как следствия, ответа на поставленный вопрос, следует рассмотреть два предприятия с разными внутренней и внешней организационной средой, структурой управления и сектором экономики. Во-вторых, в сложившемся уравнении должны присутствовать одни демотивирующие факторы со стороны одной организации и совершенно другие со стороны другой. ФБГУ 12-й Консультативно-диагностический Центр Мо РФ” и ОАО “Вершина Девелопмент” как раз подходят по всем пунктам, так как одна организация является представителем частного сектора с небольшим штатом высококвалифицированных специалистов, а другая – представителем государственного сектора с огромным количеством сотрудников, отвечающих за работоспособность огромного комплекса медицинских центров.

“ФБГУ 12-й Консультативно-диагностический Центр Мо РФ” – это медицинский комплекс, находящийся под управление Министерства обороны Российской Федерации. Специалисты комплекса оказывают медицинские услуги как льготникам, военнослужащим, ветеранам, членам семей военнослужащих и т. д., бесплатно, так и всем желающим гражданам за определенную плату [3]. В силу того, что центр владеет высокотехнологическим оборудованием и может провести сложные медицинские операции, как ультразвуковые исследования, эндоскопические исследования, физиотерапия, лечебная физкультура, рефлексотерапия, на услуги комплекса всегда существует высокий спрос. Эта организация отличается строгой иерархией, характерной для гос. Учреждений, большим количеством персонала и сложившимися формальными отношениями как между подчиненными и начальством, так и

между самими подчиненными. Из-за государственных норм, которые ограничивают время приема каждого пациента до 20–30 минут, врачам приходится обслуживать большое количество клиентов. В результате проведенного исследования выяснилось, что врачам приходится иметь дело с огромными нагрузками, связанными с потоком посетителей. Также к этому прибавляются подготовки к постоянным проверкам со стороны гос. Органов, так как в центре хранятся наркотические вещества. Утопая в нескончаемых нагрузках, на специалистов комплекса ложится ненужная бюрократическая возня, связанная с постоянными запросами наверх по каждому незначительному делу, которое можно разрешить самостоятельно, не тратя при этом огромное количество времени. Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что работники гос. Учреждения просто не успевают выполнять свои задачи в рабочее время и вынуждены работать сверхурочно. По итогу мы имеем в данной ситуации немотивированных врачей, которые не могут выполнить в срок поставленные начальством задания, что негативно сказывается на организацию, то есть в виде потерянных доходов от клиентов, а также штрафов от проверок.

Проведя беседу с менеджерами организации, выяснилось, что к концу месяца руководство собирается выписать премии сотрудникам для их мотивации, как и делали это постоянно ранее. Однако время показало, что такой подход не был эффективным. По словам моего знакомого вышеупомянутого врача, ситуация нисколько не улучшилась в следующем месяце, а наоборот, медицинские специалисты стали еще яростнее роптать на руководство, которое, по их мнению, просто-напросто эксплуатирует их [4].

Вторая организация, предложенная для рассмотрения, является ОАО «Вершина Девелопмент». «Вершина Девелопмент» – это предприятие среднего бизнеса с миллиардным оборотом. В основном они занимаются строительством солнечных электростанций в России, так, например, в 2018 году были построены первые СЭС под Архангельском, Читой и Якутском, а так в ряде других географических единиц в Восточной Сибири. В силу того, что штат сотрудников состоит только из 15 высококвалифицированных в своей области человек, между

ними сложились достаточно неформальные отношения. Как говорил мой знакомый, работающий в этой компании, эта группа достаточно дружна, чтобы можно было назвать ее “большой семьей”, хотя, конечно в этой “семье” есть и более дружные подгруппы людей, которые проводят друг с другом больше свободного времени, чем с другими членами организации. Созданная, естественным путем, то есть без вмешательства со стороны менеджеров, атмосфера дружелюбия позитивно сказалась на мотивации подчиненных, что стало одной из причин удачной реализации проектов, упомянутых мной ранее и что принесло огромные прибыли компании. Однако в течение полугода после прихода в команду нового сотрудника, который быстро влился в коллектив и вошел в состав “семьи”, многое изменилось. В силу того, что компания не владеет ни собственной строительной группой, ни предприятиями по производству необходимых материалов для строительства СЭС, руководство вынуждено заключать договора со многими подрядчиками. Исходя из этого, одной из основных задач сотрудников становится выгодное и грамотное, с точки зрения закона, составление этих договоров. При его составлении договор должен пройти через правки со стороны бухгалтера, юриста и т. д. Внесение правок происходит поочередно, сначала один отдел занимается корректировкой документа, а после его загрузки на единый сервер – другой отдел. Как раз в ходе составления нового договора выяснилось, что новый сотрудник не обладает достаточной квалификацией в своей области для внесения правок, что привело к нарушению нескольких статей налогового кодекса при составлении документа и в итоге его пришлось переписывать. Конечно, в первый раз из-за дружеских отношений и понимания того, что это все же новичок, коллеги и начальство не стали поднимать вопрос компетенции сотрудника. Но неудачи, повторяющиеся при составлении договора из раза в раз, а в дополнении к этому некультурное поведение в адрес коллег из-за нежелания признавать свою неправоту, разрушили гармоничную атмосферу в организации. Подчиненные потребовали от начальства принять меры по урегулированию этой ситуации, так как она негативно сказывалась на рабочем процессе.

Из беседы с менеджером организации, выяснилось, что он собирается выплатить премии сотрудникам, чтобы замять ситуацию с новичком. По его словам, у него нет никаких рычагов давления на новичка, так как он является хорошим другом одного из главных акционеров. Менеджер считал, что принятых им мер вполне хватит для разрешения вопроса, аргументировав это тем, что деньги вполне могут нивелировать эффект практически всех демотивирующих факторов. Однако время показало, что менеджер сильно ошибался, ведь, опять же, как и с “ФБГУ 12-й Консультативно-диагностический Центр Мо РФ”, ситуация только ухудшилась, так как разгорелись новые скандалы.

По итогу мы имеем две организации, менеджеры которых выбрали неправильный способ мотивации сотрудников. Эти примеры уже доказывают, что материальное стимулирование не всегда может использоваться менеджерами для мотивации подчиненных. Теперь же следует сказать, какие методы следует использовать менеджерам для стимулирования сотрудников.

В первую очередь руководство должно признавать и одобрять результаты работы своих сотрудников. Не менее важным является предоставления работникам возможность делового и творческого роста. Также отличным инструментом мотивации является подходящее для сотрудника содержание работы, выполняя которое он не будет чувствовать неудовлетворение.

Как уже было выше упомянуто, материальное стимулирование не является хорошим мотивирующим фактором. Однако не стоит думать, что выплата премий и повышение заработной платы ничего не значит для подчиненных. На первых порах это может очень даже хорошо мотивировать сотрудников, однако в будущем они будут менее чувствительны к материальному стимулированию, так как начнут привыкать к нему. Мы можем увидеть на примере “ФБГУ 12-й Консультативно-диагностический Центр Мо РФ”, что врачам уже все равно на выплату премий, это никак не мотивирует их. Менеджерам следует связывать повышение зарплаты с продвижением по службе, то есть работники при получении новой должности и, как следствие, повышения заработной платы,

будут чувствовать свой успех в организации, что является отличным инструментом в руках менеджеров для стимулирования подчиненных. Следует Отдельно бы хотелось отметить ситуацию в ОАО “Вершина Девелопмент”. Хотя в этой организации руководство не часто прибегало к материальному стимулированию, оно все же не работает в этом случае. Здесь проблема кроется как раз в вере менеджера в то, что деньги могут нивелировать любые демотивирующие эффекты, поэтому, по мнению менеджера, не стоит устранять как раз эти демотивирующие факторы.

Исходя из проблемы, возникшей в ОАО “Вершина Девелопмент”, следует сказать, что материальное стимулирование – это не всемогущий мотивирующий фактор, который может, как козырной туз, чтобы решить проблемы, демотивирующие сотрудников. Исходя из ситуации в “ФБГУ 12-й Консультативно-диагностический Центр Мо РФ”, можно сказать, что первая проблема материального стимулирования – это привыкание к нему. Не следует бездумно выдавать деньги сотрудникам. Эту операцию можно проводить только в совокупности с другими мероприятиями по мотивации, перечисленными выше.

#### **Список литературы:**

1. Резник С.Д. Менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 367 с.
2. Менеджмент: шпаргалка. М.: РИОР, 2017. 125 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. 288 с.
4. Семенов А.К. Менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2021. 186 с.