

*Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова
Экономический Факультет
Кафедра управления производством*

Курсовая работа

*Мотивация трудовой деятельности
персонала*

*Выполнил
студент 216 группы
Асликян Нарек*

Научный руководитель: доцент Семушкина Светлана Рафаиловна

Москва 2008

Содержание

<i>Введение</i>	<i>3</i>
<i>Глава I. Теоретические основы</i>	<i>5</i>
<i>Глава II. Практическое применение</i>	<i>20</i>
<i>Глава III. Современные методы мотивации трудовой деятельности персонала</i>	<i>29</i>
<i>Заключение</i>	<i>34</i>
<i>Список литературы</i>	<i>36</i>

Введение

Во времена командной экономики использовалась такая модель командно-административного управления, в основе которой лежали рационалистические и механистические принципы управления персоналом или, как принято говорить, человеческими ресурсами. При становлении рыночной экономики система поведенческих и управленческих отношений существенно изменяется. Привлечение достижений психологии, социологии и других наук позволяет выработать необходимые рекомендации по совершенствованию отношений между работниками, мобилизации человеческого фактора, соучастия работников в управлении, повышению эффективности лидерства и стиля руководства.

Основа любой организации – это люди. Поэтому наибольшее внимание должно быть уделено изучению вопросов, касающихся управлению поведением людей в процессе работы, мотивации их деятельности. Именно работники организации создают продукт ее деятельности, и, несмотря на то, что машины и механизмы стали полновластными хозяевами во многих технологических процессах, роль человека в организации не только не уменьшилась, но даже возросла. В настоящее время человек стал не только самым важным, но и самым дорогостоящим ресурсом организации. Поэтому люди, работающие в организации, являются главным объектом внимания менеджмента.

Менеджмент формирует кадры организации, устанавливает систему отношений между людьми в организации, позволяющую создать необходимые условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников и его интенсивного развития, способствует обучению и продвижению кадров. Менеджмент обязан создать в организации такие условия, в которых работники чувствовали бы удовлетворенность от взаимодействия с организацией. Это, в свою очередь, будет формировать их отношение к организации и величину их вклада в ее деятельность.

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня

кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента.¹

Управление персоналом – очень сложная наука, играющая значительную роль в системе наук о менеджменте. Как говорил Жак Фиценс, один из основателей бенчмаркинга человеческого капитала, почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания, гораздо сложнее, чем любой электромеханический узел, поступающий с предписанными практическими спецификациями. Содержание термина «управление сотрудниками» в последние годы серьезно изменилось. Иерархические структуры и модели управления подвергаются сомнению практически во всех отраслях, включая и государственный сектор. Причиной этому два фактора: возрастающая турбулентность во внешней среде предприятий, которую обуславливают глобализация, дерегулирование, более легкий доступ к информации, изменившееся поведение клиентов и т.д.; изменившиеся требования сотрудников к работодателю.²

Управление персоналом включает в себя и кадровую политику, и подбор персонала, и психологические аспекты. Но центральное место в науке управления персоналом занимает повышение эффективности трудового процесса посредством мотивации сотрудников. Опытный менеджер обязан выстроить такую систему отношений между сотрудниками организации, чтобы была ощутима положительная ответная реакция со стороны отдельных работников.

Одной из самых важных частей программы мотивации трудовой деятельности персонала являются теоретические основы, классификация основных школ и направлений, с чего и начнется моя работа.

¹ «Управление персоналом» под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. с. 3

² "Внедрение сбалансированной системы показателей" Horvath&Partners

Глава I. Теоретические основы

Основные понятия теории мотивации

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, регулирующих интенсивность его труда, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность при достижении целей. Мотивация – это процесс побуждения себя и других для достижения личностных целей и целей организации, это основа управления человеком. Мотивация - как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.¹

Мотивы

Мотивы могут быть внутренними и внешними. Внутренние мотивы связывают с получением удовлетворения от имеющегося объекта, который он хочет сохранить, или, в обратном случае, неудобствами, которые может принести обладание им, и, следовательно, стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит большое наслаждение, и работник зачастую готов выполнять ее почти даром, а в противном случае он готов на все, чтобы от нее избавиться.

Мотивы формируются у человека под воздействием многих субъективных и объективных факторов – стимулов (stimulus – лат. заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных), в качестве которых могут выступать материальные предметы, действия других людей, возможности, надежды и многое другое. У отдельных людей реакция на одинаковые стимулы различна. Процесс использования стимулов для мотивации работников называется стимулированием. Концепция стимулирования основывается на том, что действия подчиненного должны иметь положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от качества выполнения порученной работы. Чтобы избежать отрицательных последствий, или заслужить поощрение, работник сохраняет стабильность поведения или изменяет его в нужную сторону.

Для успешного руководства людьми менеджер должен представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные. Каковы мотивы их поведения, и в каком отношении они

¹ Словарь по экономике и финансам, определение термина «Мотивация», как функции управления

находятся. Как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Затем он развивает желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо стимулирует их действия.

Мотив – это внутренний стимул, внутренняя потребность, которая есть у людей. Это ваше желание. Ваше стремление. Ваша мечта. То, что хочет, к чему стремится, чего требует ваше тело и разум. То, чего вы хотите добиться, называется целью, стимулом или объектом. Мотив всегда внутри. У меня есть стремление нравиться, хочу, чтобы я нравился людям, чтобы меня любили, чтобы меня уважали. Потребности тоже внутри меня. Мне требуется пища, энергия, требуется воздух, вода. Некоторые из потребностей имеют самое решающее значение для физического здоровья организма. Некоторые – для душевного здоровья. Важно пользоваться уважением, быть любимым, иметь воду, воздух, витамины. Некоторые из имеющихся у нас потребностей почти целиком являются внутренними. Чувство, что меня уважают – внутреннее. Если я чувствую, что меня уважают другие, я чувствую это разумом.

Обсудим взаимоотношения между различными мотивами. Принуждение и денежное вознаграждение сочетаются различным образом. Те, кого принуждают участвовать в осуществлении целей организации под угрозой наказания, обычно получают некоторое положительное вознаграждение. Принуждение несовместимо ни с солидарностью, ни с приспособлением. Если человека принуждают принять цели организации, то вряд ли он, по крайней мере, до тех пор, пока он чувствует принуждение, признает их приоритет перед своими собственными целями. Точно так же принуждение несовместимо и с приспособлением. Если человек под угрозой наказания вынужден принять цели организации, то он не будет действовать во имя этих целей и будет надеяться приспособить их к своим целям.

Мотив вознаграждения может сочетаться с принуждением. Это зависит от уровня вознаграждения и характера выбора, который имеется у данной личности. Если элемент принуждения значителен, то в этом случае мотив вознаграждения несовместим ни с солидарностью, ни с приспособлением. Если он незначителен, то другие мотивы вполне совместимы.

Подобно тому, как принуждение и денежное вознаграждение могут выступать в различных сочетаниях, солидарность может сочетаться с приспособлением целей. Эти последние мотивы в высшей степени удачно дополняют друг друга. Человек, тесно связавший себя с какой-либо организацией, скорее воспримет ее цели, чем свои, если он надеется изменить те из них, которые считает неудовлетворительными или неприемлемыми. С другой стороны, чем больше он проникся целями организации, тем

настойчивее он будет пытаться исправить их: изменить (то есть приспособить к своим) все, что считает неудовлетворительным. Член политической партии с большей готовностью солидаризуется с ее целями, если он считает, что способен оказывать влияние на выработку ее платформы, и он будет стараться активно влиять на нее.

Отношения между солидарностью и приспособлением целей зависят и от темперамента; некоторые, связав себя с организацией, больше склонны воспринимать ее цели, а другие – оказывать на них влияние. Приспособление зависит также от занимаемого поста. Оно характерно больше для топ менеджера, чем для рядового служащего.

Потребности

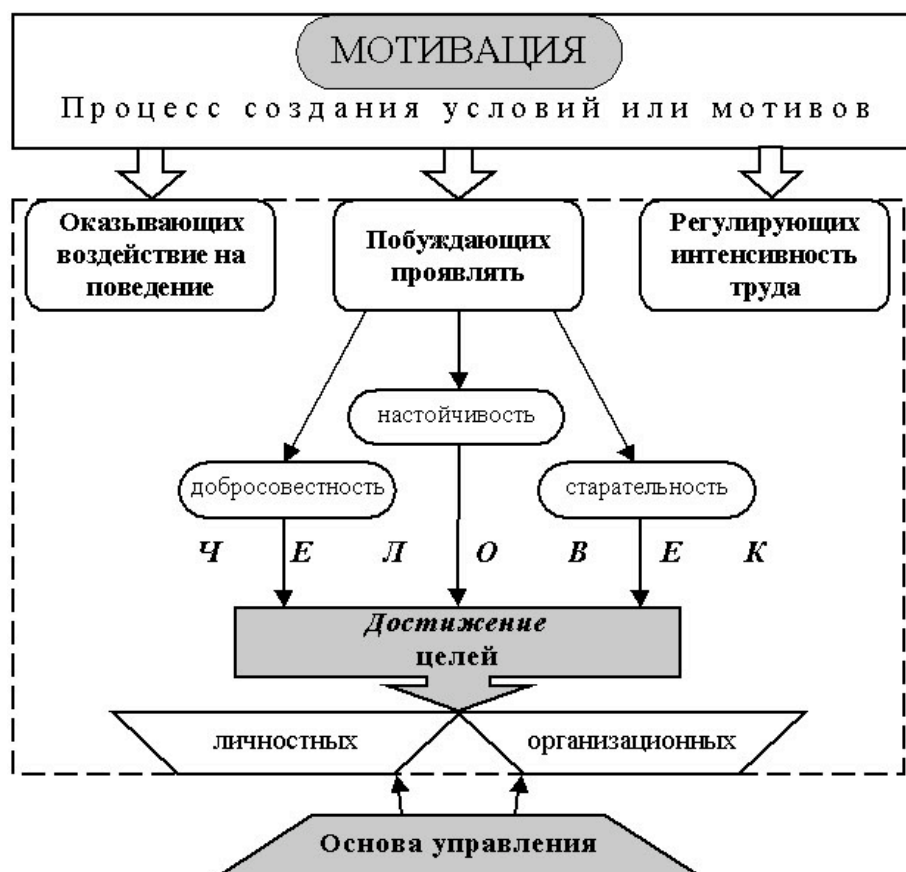
Обсудим взаимоотношения между различными мотивами. Принуждение и денежное вознаграждение сочетаются различным образом. Те, кого принуждают участвовать в осуществлении целей организации под угрозой наказания, обычно получают некоторое положительное вознаграждение. Принуждение несовместимо ни с солидарностью, ни с приспособлением. Если человека принуждают принять цели организации, то вряд ли он, по крайней мере, до тех пор, пока он чувствует принуждение, признает их приоритет перед своими собственными целями. Точно так же принуждение несовместимо и с приспособлением. Если человек под угрозой наказания вынужден принять цели организации, то он не будет действовать во имя этих целей и будет надеяться приспособить их к своим целям.

Мотив вознаграждения может сочетаться с принуждением. Это зависит от уровня вознаграждения и характера выбора, который имеется у данной личности. Если элемент принуждения значителен, то в этом случае мотив вознаграждения несовместим ни с солидарностью, ни с приспособлением. Если он незначителен, то другие мотивы вполне совместимы.

Подобно тому, как принуждение и денежное вознаграждение могут выступать в различных сочетаниях, солидарность может сочетаться с приспособлением целей. Эти последние мотивы в высшей степени удачно дополняют друг друга. Человек, тесно связавший себя с какой-либо организацией, скорее воспримет ее цели, чем свои, если он надеется изменить те из них, которые считает неудовлетворительными или неприемлемыми. С другой стороны, чем больше он проникся целями организации, тем настойчивее он будет пытаться исправить их: изменить (то есть приспособить к своим) все, что считает неудовлетворительным. Член политической партии с большей

готовностью солидаризуется с ее целями, если он считает, что способен оказывать влияние на выработку ее платформы, и он будет стараться активно влиять на нее.

Отношения между солидарностью и приспособлением целей зависит и от темперамента; некоторые, связав себя с организацией, больше склонны воспринимать ее цели, а другие – оказывать на них влияние. Приспособление зависит также от занимаемого поста. Оно характерно больше для топ менеджера, чем для рядового служащего.



1

Стимулы

Стимулы - рычаги воздействия или носителей раздражения, вызывающих действие определенных мотивов. Это могут быть как отдельные предметы, так и действия других людей, обязательства (например, обещание руководства повысить заработную плату) и многое другое, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия.²

Стимулы не имеют абсолютного значения, так как реакция у различных людей на определенный стимул различна. Это зависит и от потребностей человека, и от

¹ Петров В.В. Теории мотивации, схемы

² Виханский О.С., Наумов Ф.И. Менеджмент, с. 135

инструмента воздействия на поведение работника. Процесс применения различных стимулов называется *стимулированием*. Стимулирование имеет различные формы, и, применяя тот или иной способ, необходимо учитывать очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей сотрудников. Процесс стимулирования можно считать компонентом процесса *мотивирования*, так как является средством мотивирования.

Основные теории мотивации и их сравнение

В теории мотивации существуют два основных подхода, каждый из которых объединяет несколько концепций: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации – основываются на идентификации внутренних побуждений личности, потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе, особенно при определении объема и содержания работы. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание, связь с мотивацией человека к деятельности. Наибольший интерес представляют работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Альдерфера, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Процессуальные теории мотивации – базируются на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания. Они анализируют то, как человек распределяет усилия при достижении целей и как выбирает свой вид поведения. Эти теории утверждают, что поведение людей определяется не только потребностями. Поведение личности зависит от восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. Процессуальные теории мотивации изучают, как строится процесс мотивации и как можно мотивировать работников на достижение поставленных целей. Основные процессуальные теории мотивации – это теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера – Лоулера и теория постановки целей.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

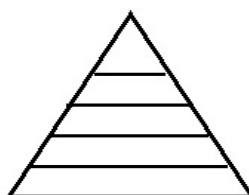
Это учение утверждает, что у большинства нормальных людей имеются схожие устремления и потребности. Согласно Маслоу, каждый человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, и управление должно вестись на основе выявления этих потребностей и использовании определенных методов.¹

¹ Петров В.В. Теории мотивации

В соответствии с этой концепцией люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Он сумел систематизировать их в иерархической последовательности – один слой за другим, от низших слоев к высшим. Маслоу выделил пять таких групп и графически расположил их в виде структуры, в виде пирамиды (рис. 6). Чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения. Порядок потребностей называется иерархическим, так как они располагаются в определенном порядке: от низших (материальных), к высшим (духовным).

По мнению Маслоу, неудовлетворенные потребности побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные потребности перестают их мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. Человек испытывает одновременно потребности различных уровней, но всегда потребности какого-то одного уровня будут доминировать. Менеджер должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя его

потребность. Поскольку со временем потребности изменяются, то нельзя рассчитывать, что мотивация,



Потребность в самореализации

Потребность в уважении

Социальная потребность

Потребность в безопасности

Физиологическая потребность

сработавшая один раз, будет эффективно работать все время. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня.¹

Большинство нормальных людей, прежде всего, хотят остаться в живых. Маслоу назвал это *физиологической потребностью*. Они включают потребности человека в еде, пище, сне, тепле, жилье. При выборе – жизнь или смерть, мы выбираем жизнь (если с нами все в порядке). Маслоу говорил, что реализованная, удовлетворенная потребность не влияет на наше поведение. Неудовлетворенные потребности низшего уровня руководят нашими действиями. Если наша машина мчится на стену, у нас возникает сильное желание, надежда выжить. Это физиологическая потребность. Если же вы не опасаетесь врезаться в стену, вам нечего беспокоиться – смерть вас не волнует. Она вам не угрожает в ближайшее время.

¹ Баткаева И.А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование персонала

Следующая потребность, если вы уверены, что смерть вам в данный момент не угрожает – *потребность в безопасности*. Она подразумевает потребность человека в обеспечении его защиты от физических и психологических опасностей со стороны окружающей человека среды и уверенность, что эти потребности будут удовлетворены в будущем. Это обычно достигается принадлежностью человека либо к семье, либо к группе единомышленников, либо к рабочей группе, либо к обществу, то есть принадлежностью к той совокупности людей, которые обеспечивают ему требуемую безопасность. Эта потребность связана с заботой о физической защите.

Физиологические потребности (витальные) и потребности в безопасности (физической и экономической) – это уверенность в завтрашнем дне, определенном постоянстве. Это потребность в страховании от несчастных случаев, желание иметь постоянный заработок.

Следующий уровень, если потребности первых двух уровней удовлетворены – это *потребность в общении*, в связях с людьми, в любви, в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности его к той или иной общности. В большинстве учебников она называется социальной потребностью. Она необходима человеку для того, чтобы иметь теплые связи с людьми, позволяющие исключить чувство одиночества, отчужденности, отстраненности. Человек – общественное существо. Мы живем в городах, в сообществах. Если для человека данная потребность является ведущей, то он смотрит на работу как на принадлежность к коллективу и как на возможность установить хорошие дружеские отношения с членами коллектива. Руководство такими работниками должно иметь форму дружеского партнерства и для таких людей надо создавать возможности общения на работе.

Потребности следующего уровня называются *потребностями в признании и уважении* или эго потребностями, то есть мы хотим быть уважаемыми другими и иметь уверенность в себе. Эти потребности являются более высокими потребностями человека, чем предыдущие потребности, обеспечивающие ему уверенность в себе и чувство самоуважения. Эта потребность человека обусловлена его естественным желанием достичь определенного мастерства, быть более сильным, компетентным в определенной области (признание в лице общества вызывает у него чувство независимости и свободы). Эта потребность обусловлена также желанием получить более престижный статус, признанный коллективом или обществом, членом которого он является, и обеспечивающим ему влияние, славу, признание, чувство собственного достоинства, высокую оценку.

Потребности четвертого уровня удовлетворяются путем приобретения компетенции, имиджа, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания. Управление обладателями этих потребностей осуществляется частично путем присвоения им почетных званий, различных титулов, вручения разнообразных наград и тому подобными методами.

Если вы чувствуете, что ваше самолюбие удовлетворено, уверены в себе и считаете, что вас уважают, можно подумать о следующем уровне потребностей, которые Маслоу называл «*потребностями в самореализации*». Это означает потребность работать в меру ваших возможностей. Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей на пятую ступень иерархии, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения этих потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов поставленных перед ним задач. При этом деньги практического значения не имеют. Главное здесь заключается в создании руководством необходимых для этого организационных условий. При управлении людьми с этими потребностями необходимо давать им оригинальные задания, позволяющие использовать их возможности, предоставлять им свободу при выборе средств решения поставленных задач, привлекать к работе, требующей изобретательности и их знаний и умений.

Человек как личность находится в постоянном развитии, и при этом расширяются его потенциальные возможности. Поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена, и процесс мотивации поведения человека через потребности не имеет границ.

Маслоу выявил следующие *принципы мотивации* человека:

- иерархичность мотивов;
- чем выше уровень мотива, тем менее важными становятся чисто материальные потребности;
- пока неудовлетворены потребности низшего уровня, высшие потребности остаются неактуальными;
- с ростом потребностей повышается активность человека в их удовлетворении.

Таким образом, возможность реализации высших потребностей является большим стимулом активности работника, чем удовлетворение его низших потребностей.

Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клееланда

Некоторые положения теории Маслоу оспариваются другими сторонниками содержательного подхода в теории мотивации. Так Д. Мак Клееланд в пятидесятых годах

выдвинул теорию приобретенных потребностей, где он делал основной упор на потребности высших уровней. В ней высшие уровни потребностей Маслоу представлены уже без иерархичности. Он выделяет три присущие людям потребности: *в успехе, во власти и в причастности*, причем Мак Клеlland полагал, что эти потребности приобретены под влиянием накопленного опыта и обучения и оказывают сильное влияние на поведение человека.

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эта потребность удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения цели. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем так, чтобы они были реально достижимыми, и в случае гарантированного успеха берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, воздействовать на них, брать на себя ответственность за их действия. Здесь речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, таланта, личной харизмы. Такие люди часто проявляют себя как люди энергичные, умеющие отстаивать свои позиции, хорошие ораторы. Они не ищут власти ради самой власти, самоутверждаясь, таким образом, в собственных глазах, а готовы решать назревшие проблемы организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Однако встречаются люди, которые стремятся к власти ради возможности властвовать над другими людьми в организации, а интересы самой организации для них уходят на второй план.

Потребность в причастности или соучастия реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получении от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности обладателям ее необходимы широкие постоянные контакты, возможность оказания помощи другим, обеспеченность информацией. Таких людей привлекает работа, которая предоставляет им возможность социального общения без ограничений на межличностные отношения и контакты. Людям с развитой потребностью в причастности нравится такая работа, которая будет давать им

Потребности, мотивирующие людей

<i>По А. Маслоу</i>	<i>По Д. Мак Клеllandу</i>
Самовыражения	Успеха
Признания, уважения	Власти
В общении, принадлежности	Причастности
Безопасности (подчиненности)	
Физиологические	

возможности социального общения. Их руководители должны создать на работе

атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, и объединять таких людей в отдельные группы. Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клеllandу схожа с мотивацией по Маслоу.

Д. Мак Клеlland утверждал, что если правительство увеличит вероятность предпринимательского успеха хотя бы до средней отметки, то бизнес привлечет людей с высоким и низким уровнем потребности к достижению. Менеджер стремится максимально прояснить ситуацию, чтобы применить к ней стандартные методы. Предпринимателя характеризуют – чутье, интуиция и другие подобные черты личности, поэтому их успех не всегда зависит от уровня образования. Для предпринимателя характерно умение нестандартно решать обычные задачи, отбрасывать второстепенные факторы, реализовать гибкую модель поведения при поиске альтернативных путей решения проблемы.

Теория Клейтона Альдерфера

Перейдем к другому теоретику. Его имя Клейтон Альдерфер. Он – психолог из Йельского университета. Альдерфер соглашается с Маслоу. Он говорит, что Маслоу прав. Людей заботят разные потребности. Но, по его мнению, людей заботят только три потребности – потребность существовать, потребность общаться с другими и потребность своего роста и развития. Он утверждал, что эти три потребности аналогичны потребностям, выделенным Маслоу. Потребность существовать, аналогична физиологической потребности. Потребность общаться с другими – потребность социального типа. Потребность роста – потребность в самореализации, в уважении.

Альдерфер говорил, что Маслоу под удовлетворением потребностей подразумевал движение вверх по иерархической лестнице. Сам же он утверждал, что это не обязательно. От потребности существовать вы можете перейти к потребности общения. Но ваш служебный рост может замедлиться, и вместо стремления к росту по служебной лестнице вас будут интересовать отношения с людьми.

Клейтон Альдерфер утверждал, что сегодняшние потребности могут остаться неудовлетворенными и через пять лет, и тогда можно поменять ориентиры. Будучи молодым человеком, я могу стремиться стать президентом компании. В зрелом возрасте я могу уже не хотеть стать президентом, так как это отнимает слишком большую часть жизни. Я могу хотеть быть хорошим работником и жить счастливо вне работы. Это уже другой взгляд на потребности человека.

Теория Альдерфера имеет принципиальное отличие, утверждая, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня.

Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга

Фредерик Герцберг считается ведущим теоретиком поведенческого подхода. Он выделил две группы факторов трудовой деятельности: содержание работы; условия работы. Он выдвинул концепцию, что только содержание работы является фактором мотивации и вызывает удовлетворенность трудом, условия труда не являются мотиваторами, а вызывают неудовлетворенность.

Он выделил 10 факторов условий работы: политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, отношения с коллегами, отношения с подчиненными, зарплаток, безопасность и гарантия работы, личная и семейная жизнь, условия труда, статус. Эти факторы соответствуют трем низшим потребностям Маслоу. Высшие потребности Маслоу – соответствуют 6 мотивационным факторам Герцберга: достижение,

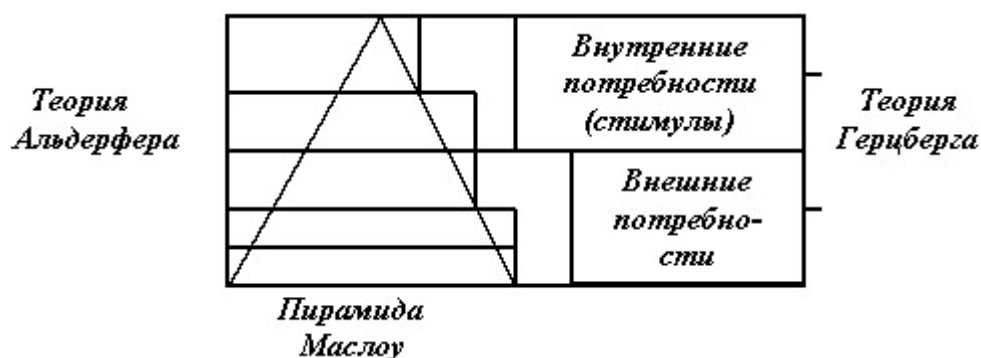
<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотивация</i>
Политика администрации	Достижение цели
Контроль вышестоящего начальника	Признание успехов
Отношения с руководителем	Возможность продвижения по службе
Отношения с коллегами	Высокая степень самостоятельности
Отношения с подчиненными	Интересная работа
Безопасность и гарантия работы	Ответственность
Личная и семейная жизнь	
Условия работы	
Условия оплаты	
Статус работы	

признание, работа, возможность творческого роста, ответственность. В отличие от Маслоу у Герцберга 10 низших факторов не являются мотивациями, определяющими поведение человека.

Хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют работников на предприятии, но не побуждают повышать производительность труда. Мотиваторы относятся к содержанию труда. От них зависит повышение производительности и удовлетворенность работой.

Про практическое применение двухфакторной модели Вы можете узнать из последующих разделов.

Сравнение теорий мотивации



Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Оба располагали потребности в виде иерархии. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям в безопасности, общении, участия в совместной деятельности. Мотивирующие факторы соответствуют потребностям высшего уровня Маслоу. Но если Маслоу считал, что гигиенические факторы вызывают соответствующую линию поведения работника, то Герцберг считает, что работник обращает внимание на гигиенические факторы тогда, когда будет считать их неприемлемыми и несправедливыми.

Мы говорили о Клейтоне Альдерфере и его трех различных потребностях. Если идти снизу вверх, то это потребность жить, потребность в отношениях с другими людьми, потребность расти и развиваться, в признании и уважении. Они как бы накладываются и оказываются, конечно, очень схожими с потребностями Маслоу. Справа мы добавили «теорию двух факторов» Герцберга. Внизу то, что он называет «факторы гигиены» и что большинство авторов называет «внешние потребности» или «внешние факторы». Они называются внешними, потому что находятся вне тела человека и соответствуют нижним уровням иерархии потребностей Маслоу.

Есть и верхняя часть, или стимулы Герцберга, которые также называют внутренними факторами. Это – достижение результата, наличие интересной работы, признание, ответственность и продвижение по службе. Вы заслужили их, потому что вы упорно трудились и внутренне развивались, это вы выросли и сами себе сделали все.

Изложенные выше теории имеют и определенные различия. Так у Маслоу движение по иерархии потребностей идет снизу вверх, а в иерархии Альдерфера движение может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз, если не удовлетворяются потребности высшего уровня.

Каждая из рассмотренных теорий мотивации имеет свои особенности, но и много общего. Так, все они излагают взгляды на мотивацию, подтвержденные исследованиями и практикой управления.

Теории процесса мотивации

Теория справедливости

Эта теория связана с именем Дж. Стейси Адамсом. Здесь речь идет о том, как работники определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и вознаграждению, полученному другими людьми, выполнявшими аналогичную работу. Сравниваются две оценки:

- что я даю организации? Какие затрачиваю усилия с учетом моего опыта, навыков, образования?
- какое вознаграждение я получу по сравнению с другими работниками, выполняющими такую же работу (зарботная плата, льготы, премии, условия работы)?

Если при таком сравнении работник чувствует несправедливость, то у него возникает психологическое напряжение. В этом случае менеджер должен мотивированно снять это напряжение и восстановить справедливость. Однако следует иметь в виду, что оценка справедливости носит относительный характер. Работник чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны у всех работающих на аналогичной работе.

Проблемы с подчиненными у менеджера возникают если:

- подчиненные чувствуют, что с ними несправедливо обошлись;
- если менеджер не замечает, что его подчиненные испытывают чувство несправедливого к ним отношения;
- если менеджер предварительно не огласил стандарты измерения вкладов работников;
- если менеджер при распределении награды не учитывает вклад каждого отдельного работника.

Если трудовой вклад работника превышает вознаграждение, то работник испытывает чувство несправедливости. Если вознаграждение больше вклада, то работник испытывает чувство вины. Каждое из этих чувств негативно и не мотивируют работника, но может изменить систему ценностей, как вкладов, так и вознаграждений.

Теория постановки целей

Основным разработчиком теории целей считается Эдвин Лок, который в 1968 г. опубликовал статью «О теории мотивирования и стимулирования целями».

В основе теории постановки целей лежит положение, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как для достижения поставленных целей он и осуществляет определенные действия.

Процесс постановки целей делится на ряд этапов:

- человек осознает и оценивает события, происходящие в его окружении;
- определяет для себя цели, которые он будет стремиться достигнуть;
- исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия;
- достигает результата и получает от этого удовлетворение.

Полнота и качество выполнения работы, объем усилий, которые готов затратить человек для достижения цели, зависят от следующих характеристик целей:

- чем сложнее цели, тем лучших результатов он добивается;
- более конкретные цели ведут к лучшим результатам, чем цели с нечетко определенным содержанием;
- важно, чтобы в представлении работника цель была достижимой, выгодной, справедливой и безопасной;
- готовность затрачивать усилия для достижения целей, если на стадии ее выполнения трудность исполнения работы будет отличаться от трудности на стадии постановки целей.

Большое значение в теории постановки целей придается удовлетворенности работника результатом выполнения работы.

Теория равенства

Основателем теории равенства считают Стейси Адамса. Идея его теории заключается в том, что в процессе работы работник сравнивает, как были оценены его действия по сравнению с другими. Работник определяет свое поведение в зависимости от того, удовлетворен ли он результатами такого сравнения.

Адамс выделил ряд возможных реакций работника в случае неудовлетворения таким сравнением:

- он снижает интенсивность труда и его качество;

- потребует повышения оплаты труда, продвижения по службе, улучшения условий труда или компенсирует это путем хищений или каким-либо другим незаконным действием;

- переоценит свои возможности и потеряет при этом уверенность в себе, что приведет к уменьшению интенсивности труда;

- попытается воздействовать на организацию или сравниваемых с ним работников с целью уменьшения их вознаграждения;

- изменит для себя объект сравнения и выберет более подходящие;

- попытается перейти в другое подразделение или покинуть эту организацию.

Необходимо понимать, что восприятие человека носит субъективный характер, поэтому нужна четкая система оплаты с указанием факторов, влияющих на величину оплаты. Необходимо также учитывать, что оценки деятельности работника носят комплексный характер, и оплата труда занимает в ней важное место, но не всегда определяющее.

Глава II. Практическое применение

Приемы мотивации персонала. Стимулирование трудовой деятельности

В ходе трудовой деятельности происходит взаимодействие и взаимовлияние работника и организации. Влияние организации на работника состоит в формировании определенных условий жизнедеятельности экономических субъектов, регулирующих количественные и качественные параметры трудовой деятельности, и направленных на обеспечение роста трудовой активности и заинтересованности работника в эффективном труде, придание действиям работника четкой ориентации на достижение заданных целей.

Влияние работника на организацию осуществляется через количественные и качественные характеристики услуг труда, которые он, как собственник труда, продает работодателю в период найма. Это влияние обеспечено тем, насколько каждый человек, став работником организации, готов содействовать реализации целей этой организации и какой вклад способен внести в результаты общего дела.

Стимулирование - это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Стимулирование труда как способ управления трудовым поведением работника в общем случае может быть признано тактикой решения проблем побуждения персонала организаций к высокопроизводительному труду, в то время как стратегия основана на мотивировании труда. В отличие от мотивирования, механизма, предполагающего изменение структуры ценностей и, соответственно, иерархии мотивов в соответствии с заданными параметрами, стимулирование подразумевает ориентацию на фактическую структуру ценностных ориентаций работника, на более полную реализацию имеющегося у него трудового потенциала.

Стимулирование труда предполагает создание такого механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее заданные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работников.

Установить взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом организации возможно следующим образом:

- Получение материальных благ (заработная плата, материальная помощь, кредитование, оказание помощи в предоставлении жилья, оплата проезда в общественном транспорте)
- Социальные гарантии, безопасность (больничное страхование, пенсионное обеспечение при утрате трудоспособности, стабильность трудоустройства и занятости, гибкие компенсационные схемы)
- Жизненное самоопределение, призвание (предоставление работы по призванию, по интересам; профессиональная ориентация, развитие карьеры, повышение творческого характера работы)
- Социальное взаимодействие (собрания, возможность неформального общения с коллегами, руководством; культмассовые мероприятия)
- Признание заслуг и развитие (возможности служебного роста, расширение сферы компетенции, награда за успехи в труде, за верность предприятию)
- Статус и самоутверждение (персональные блага, участие в решении важных проблем, в работе закрытых совещаний, членство в престижных клубах)

Мотивация трудовой деятельности выступает как высшая форма стимулирования труда, которая включает признак индивидуальности, стремление в процессе стимулирования максимально удовлетворить потребности личности

Система материальной мотивации и ее эффективность

Мотивация трудовой деятельности персонала организации представляет собой единство двух процессов - с одной стороны, внутриличностный процесс самостоятельного формирования мотива как основания для трудового поведения каждого работника, а с другой стороны, побуждение себя и других к эффективной трудовой деятельности. Узловым пунктом, объединяющим оба аспекта мотивации – внутриличностный и организационный – выступает вознаграждение труда.

Стимулами труда могут стать любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. А благо становится стимулом труда тогда, когда формирует мотив труда.

Оплата труда - это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому соглашению собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу.

К финансовым стимулирующим методам относятся:

- Заработная плата;

- Бонусы;
- Участие в акционерном капитале;
- Участие в прибылях;
- Планирование дополнительных выплат;
- Оплата транспортных расходов (или обслуживание собственным транспортом);
- Организация питания;
- Стипендиальные программы;
- Программы обучения;
- Программы медицинского обслуживания;
- Консультативные службы для нужд работников;
- Программы жилищного строительства;
- Программы финансовой помощи в воспитании и обучении детей;
- Программы страхования жизни и здоровья;
- Предоставление кредитов;
- Поддержка при временной нетрудоспособности и потере трудоспособности.

Механизм стимулирования труда – это такой способ активизации трудовой отдачи и формирования устойчивой мотивации к труду, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее заданные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работников.

Укрупнено финансовые стимулы можно разделить на три группы:

- оплата труда: разработка принципов и системы начисления основной заработной платы; расширение совершенствование показателей премирования, учет квалификационных различий, сложности, интенсивности труда и степень влияния на результаты всей хозяйственной деятельности организации;
- социальный пакет: широта компенсационной политики и разнообразие социальной поддержки;
- участие в прибыли и акционерном капитале компании.

Заработная плата

Основные принципы обеспечения стимулирующей функции заработной платы:

1. *Повышение заработной платы должно быть систематическим и на 15-45% оклада работника. Эффект от этого длится от 6 мес. до 1 года, после чего падает.* Замечено, если материальное вознаграждение остается на

одном и том же уровне, оно снижает со временем свой мотивационный потенциал; чтобы этот стимул сохранял свою эффективность, необходим рост величины вознаграждения. Общая рекомендация состоит в том, что повышать заработную плату с тем, чтобы это имело мотивирующий эффект необходимо на 15-45% оклада работника. Эффект от этого длится от 6 мес. до 1 года, после чего падает. Падение мотивации происходит практически всегда, даже если повысить зарплату в 2 раза.

2. *Повышение зарплаты будет более существенным для роста мотивации в том случае, когда выполняемая работа может измеряться количественно.*
3. *Связь "результат-вознаграждение" должна быть понятной и короткой во времени.* Заработная плата и премия не станет мотивирующим фактором, если достижение результата в работе будет отмечено материальным вознаграждением длительное время спустя.
4. *Оптимальная частота выдачи зарплаты – 2 раза в месяц.* Имеет значение, как часто человек получает вознаграждение — через короткие или длинные промежутки времени; во втором случае мотивационный потенциал вознаграждения снижается. Очевидно, неслучайно в царской России рабочим заработная плата выдавалась еженедельно.
5. *Обеспечение сравнения параметров зарплаты в пользу предприятия.* Сравнение того, сколько платят в других компаниях этой отрасли за такую же работу; сравнение своих усилий и времени затраченного на работу, с величиной вознаграждения. Мотивирующий эффект заработной платы будет снижаться при большом разрыве в уровне оплаты труда топ менеджеров и работников среднего звена, который, как известно из практики российских предприятий, может составлять от 15 до 35 раз.
6. *Оплата труда сама по себе еще не решает проблемы мотивации труда и производительности,* в то время как неправильно (неграмотно) построенная система оплаты труда даже не даст возможности приступить к решению этой проблемы. Понимание того, что люди приходят на работу из-за зарплаты, а работают из-за чего-то другого, позволяет верно расставить приоритеты в работе руководителя и его организации.
7. *Индивидуализация заработной платы.* Современные системы оплаты труда отличаются большой гибкостью формирования заработной платы, которая предполагает зависимость заработка, во-первых, от индивидуальных качеств

и заслуг работников (индивидуализация заработной платы), а, во-вторых, от коллективных результатов деятельности.¹

Премии

Премия - это то вознаграждение, выплачиваемое дополнительно к оплате труда за результаты, превышающие норму труда.

Премирование - это экономический метод стимулирования заинтересованности работников в решении различных хозяйственных задач. Впервые было введено в 1918 году для работников тульских заводов в целях поощрения за увеличение производства боеприпасов для борьбы с иностранной интервенцией и силами контрреволюции. На всех последующих этапах социалистического строительства использовалось для поощрения за решение насущных задач народного хозяйства.

Премияльная система - это совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии между собой и образующих целостный порядок выплаты премий.

В число основных элементов премияльной системы в России традиционно входят:

- стимулируемые задачи производства,
- показатели и условия премирования,
- размеры премий,
- источники выплат премий,
- круг поощряемых работников,
- период премирования,
- порядок начисления премий,
- распределение премий между коллективами и отдельными работниками,
- максимальные размеры премий,
- порядок выплаты премий отдельному работнику.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, а в современных условиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить ее экономическую эффективность для предприятия. Очевидно, что экономически эффективной следует считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение

¹ Баткаева И.А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование персонала

эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части (последнее допускается как исключение в тех случаях, когда без этого невозможно поддержание конкурентоспособности продукции или сохранение потребительского рынка).

Социальные трансферты

До сих пор многие руководители говорят о том, что нет смысла предоставлять сотрудникам некоторые ценные, затратные для компании льготы, когда их можно просто выплатить сотруднику деньгами. Однако предоставление льгот обусловлено несколькими причинами.

Во-первых, очевидно, что удовлетворенность заработной платой зависит от баланса между ожидаемым вознаграждением и реально полученным, и какая бы ни была зарплата, через некоторое время она перестает удовлетворять человека. Этот процесс бесконечен. В тоже время люди хотят получать большее количество денег для того, чтобы изменить качество жизни, увеличивать уровень комфорта. Большой комфорт – это большой сервис. При этом чрезмерное внимание к комфорту приводит к смещению внимания в сторону неустроенности тех или иных бытовых вопросов в ущерб решению производственных задач. Выплачивая социальные льготы, компания дает своим сотрудникам понять, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ними стоят, изменяя не уровень дохода, а уровень комфорта.

Во-вторых, это способ компании конкурировать с другими в вопросах удержания сотрудников: тогда, когда объемы денежных выплат на рынке балансируют на каком-либо уровне, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот.

Социальные трансферты также призваны повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, выделяя их между людьми, работающими в других организациях.

Психологическое стимулирование труда и влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала

Нормальная атмосфера взаимоотношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частью коллектива, обеспечивает его интерес к совместной работе, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом. Состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала организации называют морально-психологическим климатом коллектива.

По содержанию действия по моральному стимулированию персонала могут быть классифицированы на несколько групп:

1. Награды
2. Информирование
3. Взаимоотношения индивидуумов и групп

Наградная система выполняет важные функции:

- функция интеграции членов общества (организации), т.к. факт получения награды служит признанием легальности власти и способствует повышению ее легитимности;
- функция дифференциации членов общества (организации) на определенные социальные группы, т.к. присвоение награды влечет за собой, как правило, одновременно представление награжденному лицу ряда преимуществ, которых нет у других индивидов;
- механизм воспитания и создания элит – военных, интеллектуальных, научных, основанный на том, что лицо, получившее награду, а также его близкие (члены семьи) будут благодарны наградившему субъекту власти, и останутся ему верными и преданными. Но прагматическая заданность наградной системы нивелирует смысл и содержание данного вида стимулирования.

Информирование – совокупность мер по распространению информации (преимущественно положительной) среди лиц, прямо или косвенно заинтересованных в ее получении и использовании. Выделяют активные и пассивные пути распространения информации.

Активное информирование ориентировано на упоминание заслуг работника (коллектива) в личной беседе с вышестоящим руководителем, в докладах, на собраниях коллектива, совещаниях, конференциях и т.п.

Пассивное информирование широких масс общественности предполагает размещение фотоизображений и текстов (на доске почета, печатных изданиях и т.п.)

Взаимоотношения персонала - это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами (работниками) и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью.

Благоприятный моральный климат - это суммарный эффект от многих факторов, влияющих на персонал организации и в конечном итоге определяющих стремление работников к полезной деятельности, творческой инициативе, сотрудничеству и сплоченности в решение производственных задач. Удовлетворенность морально-психологическим климатом в группе, коллективе формируется благодаря освобождению от неукоснительного соблюдения формальных требований администрации; возможности определять режим своей деятельности; обсуждению всем коллективом общих вопросов; дружеской атмосфере; участию персонала в корпоративных мероприятиях.

Похвала и порицание играют важную роль в формировании мотива и функционировании мотивации, порождаемой моральными стимулами. Основными факторами, обеспечивающими высокую эффективность мер морального поощрения персонала, являются:

- частота повторения,
- форма оценки,
- интенсивность,
- публичность высказываний,
- характер высказываний.

Организационное стимулирование регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации, предполагает наличие творческих элементов в работе, возможность участия в управлении, возможность продвижения по службе, творческие командировки.

Вовлечение в управление предполагает совместную деятельность персонала, осуществляемую на различных уровнях управления – участках, цехах, организации в целом. В зарубежной практике на нижнем уровне создаются целевые группы по решению проблем, возникающих на рабочих местах; самоуправляющиеся бригады, несущие ответственность за бесперебойную работу и сохранность оборудования, количество и качество продукции, организацию труда. Участие в управлении на уровне организации в целом выражается в функционировании специальных органов – производственных советов и т.п.

В настоящее время во многих странах получил широкое признание японский метод организации «кружков качества». «Кружки качества» и небольшие проблемные группы, создаваемые на временной или постоянной основе для решения различных производственных проблем, стали основными методами привлечения работников к управлению. Основным требованием к их созданию выступает необходимость ориентации деятельности всех малых проблемных групп на общие цели предприятия и ее направленность на достижение цели организации в целом.

В начале XX века рядом исследований было установлено, что нахождение личности в контакте с другими пробуждает у нее дух состязательности, стимулирует ее деятельность. Даже воображаемая связь (заочный контакт) может стимулировать человека. Это явление получило название *«эффект соперничества»*.

С давних пор соревнование широко применялось для стимулирования трудовой активности работающих. Соревнование представляет собой такую форму общественной связи между работниками организации, которая выражается в их состязательности, товарищеском сотрудничестве и взаимопомощи. Основой выступают потребности самоутверждения и общественного признания личности. Соревнование побуждает проявлять творческую активность в изыскании резервов производства, в его совершенствовании, во внедрении новых технологий, поощряет изобретательство и стимулирует инновационные процессы в организации.

Глава III. Современное отношение к системам мотивации персонала

Сейчас руководство должно справляться с гораздо большим количеством задач, чем раньше, а времени все меньше. В результате возрастают давление и стресс. Руководителям приходится все больше полагаться на других в достижении необходимых результатов. Это требует от них внимания и активных действий по мотивированию сотрудников и команды, то есть создания благоприятной и интересной атмосферы на рабочем месте, способствующей продуктивной работе и рождающей позитивное отношение и высокий моральный дух.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В целом, рассматривая эти симптомы, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. Работники с достаточной мотивацией - это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, и таким образом, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались.

Создавать условия для мотивации - значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные, - больше. Очевидно, что мотивация требует от руководителя честности и искренности. Очень трудно рассчитывать на эффективную мотивацию, если вы относитесь к людям безразлично.¹

¹ <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-5/11.shtml>

В связи с этим руководителю следует помнить, что каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха. Это один из факторов, без которого мотивация становится стандартной и менее эффективной. Большинство сотрудников ищут на работе прежде всего защищенности. Это включает в себя такие аспекты, как четкая должностная инструкция и благоприятные условия работы, ясное понимание требований и критериев оценки, признание и уважение, работа с эффективным руководителем и лидером, который умеет принимать решения.

Мотивация применима как к отдельным сотрудникам, так и к команде в целом. Одно не может заменить другое, и при построении систем стимулирования это нужно рассматривать в комплексе.

Комиссионные - один из наиболее естественных и распространенных способов повышения заинтересованности сотрудников. Он эффективен при условии, если верно разработан - напрямую связан с выполняемой работой и ее результатами и легко рассчитывается. Комиссионные должны выплачиваться регулярно - каждый месяц, а не раз в квартал, и должны быть значительной прибавкой к семейному бюджету.

Премия - также довольно распространенный способ мотивации, но он может рассматриваться как индивидуальное право каждого независимо от результатов работы компании. Коллективные премии не всегда мотивируют каждого сотрудника в отдельности, и зачастую из-за отдаленности цели во времени сотрудники забывают поддерживать уровень выполнения работы, необходимый для выплаты премии.

К финансовой помощи можно отнести транспорт, ссуду на покупку недвижимости, оплату медицинской и других страховок, которые могут распространяться или не распространяться на членов семьи сотрудника.

Пенсии. Эта привилегия гораздо меньше ценится молодыми сотрудниками и поэтому не всегда является мотивирующим фактором.

Отпуска и праздники. Важно, чтобы они согласовывались с личной жизнью сотрудника. Мотивировать могут как продолжительность отпуска, так и его даты. Продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы в компании. Командировка может сочетаться с отпуском (таким образом, компания оплачивает билеты в то место, куда сотрудник сам не смог бы позволить себе поехать).

Качества и условия самой работы. Пытаться мотивировать человека, находящегося не на своем месте, всегда трудно. Дать сотрудникам возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания, а также «сменить обстановку» можно, организовав рабочие группы для выполнения проектов или специальных заданий.

Оборудование. Ноутбук, пейджер, мобильный телефон и т.д., которые могут использоваться также и в личных целях, - все это очень веские мотивирующие факторы.

Ответственность. Большинство людей получают удовлетворение от возложенной на них ответственности как от чего-то, что принадлежит только им. Они могут считать это своей собственностью и гордиться результатом. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем работу в команде.

Продвижение и рост. Ощущение собственного прогресса само по себе мотивирует. Категории и звания можно использовать для создания уровней в пределах одной должности, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста.

Признание и поощрение - например, выбор «сотрудника месяца». Подобные меры должны быть организованы так, чтобы возможность выиграть была у всех. Если каждый раз это будет один и тот же человек, - этот фактор перестает быть мотивирующим: вскоре команда поймет, что победитель уже давным-давно выбран, и в результате интерес и доверие к такой системе будут потеряны.

Схемы мотивации - это не решение проблемы мотивации, а только вспомогательные меры. Они не могут заменить признание руководства и мотивацию каждого сотрудника. Цель - найти баланс, когда общий эффект позитивен настолько, чтобы удовлетворять и удерживать сотрудников в организации. Мотивация должна быть и прогрессивной, и интегральной.

Частная практика: идеи и приемы (ИК «Тройка Диалог»)

Люди – основной актив инвестиционного банка. Каждый из нас – яркая индивидуальность: только научившись ценить и уважать друг друга мы сможем добиваться успеха, одного

«Тройка Диалог» - ведущая российская инвестиционная компания. Основана она в 1991 году, на данный момент у компании 13 филиалов в крупнейших российских деловых центрах и 4 международных офиса в Нью-Йорке, Лондоне, Киеве и Кипре. Компания является неоспоримым лидером не только среди всех инвестиционных компаний России, но и по всем ключевым направлениям бизнеса: торговым операциям с ценными бумагами, инвестиционно-банковским операциям, управлению активами. Но уже с десяток лет, как «Тройка» удивляет всех своей оригинальной и невообразимо эффективной HR-политикой. Для компании важны все стадии вхождения сотрудника в организацию, начиная от его прибытия на собеседование и заканчивая уже окончательным вливанием нового сотрудника в корпоративную команду.

В 2006 году «Тройка Диалог» стала лауреатом премии «HR-бренд года» как лучшая компания-работодатель финансового и страхового сектора, добившаяся наибольшего успеха в области построения и развития корпоративной культуры.

Премия «HR-бренд года» в очередной раз подтверждает, что Тройка Диалог на сегодняшний день является одним из наиболее привлекательных работодателей на рынке и предоставляет широкие возможности профессионального роста как опытным, так и начинающим специалистам.

В связи с этим важной задачей является сохранение уникальной корпоративной культуры Тройки Диалог и интеграция в нее новых сотрудников.

Залогом успеха в компании «Тройка Диалог» сами ее сотрудники считают три основных фактора, три основных задачи, выполнение которых обеспечивает конкурентоспособность организации и ее лидерство в отрасли:

- Централизация HR функции (подбор, обучение, развитие, компенсация, корпоративная культура);
- Единые стандарты политик и процедур HR для всех подразделений;
- Эффективная коммуникация.

В первую очередь важным компонентом политики компании является материальное стимулирование сотрудников к работе. Это и высокие заработные платы, и частые премии, и крупные бонусы всем без исключения сотрудникам «Тройки». В принципе, это обычные инструменты мотивационной политики любой процветающей и развивающейся организации, но нигде больше нельзя увидеть, чтобы президент компании

¹ «Книга Думающего Человека», корпоративное издание Тройка Диалог, раздел «Сотрудники»

решил распространить среди сотрудников колоссальную сумму денег только лишь из-за того, что стоимость компании превзошла миллиард долларов. Так персонал «Тройки» дважды получал 10 и 20 миллионов долларов. Эти деньги распространялись среди всего персонала вне зависимости от стажа работы и занимаемой должности. Несложно посчитать, что каждый сотрудник в среднем получил около 10 и 20 тысяч долларов в течении 2 экспериментов. Хотя и президент не считает это инструментом мотивационной политики, а лишь пожеланием владельца, но стимул к работе и к достижению новых высот трудно было переоценить. В этом году Рубен Варданян уже сделал заявление о том, что в 2012 году распределит 100 миллионов долларов среди своих работников, если компания достигнет запланированных показателей, в чем не приходится сомневаться, учитывая все успехи компании и ее темп роста. Помимо вышеперечисленных мероприятий, относящимся к материальным инструментам мотивации сотрудников, сотрудникам в течение года несколько раз выдаются бонусы и премии, минимальный размер которых не ниже 5000 долларов (для начинающих работников).

Управление персоналом в компании способствует продвижению по карьерной лестнице наиболее инициативных и талантливых, выстраивает эффективную систему обучения и социальных программ. Руководители, в свою очередь, создают максимально комфортные условия для творчества своих подчиненных. Наиболее опытные сотрудники компании оказывают поддержку новичкам, способствуют их скорейшей адаптации к новому рабочему месту и интеграции в команду.

Компания приветствует активное участие сотрудников в жизни компании, что способствует развитию корпоративной культуры и внутреннего сотрудничества. «Тройка» оценивает и всячески поощряет любые идеи сотрудников, реализация которых может быть важна для развития компании.

Заключение

Для грамотного получения максимального эффекта при минимуме затрат и успешного распоряжения человеческими ресурсами предприятия и руководителю необходимо проявить личную инициативу: не оставлять без внимания классических

техник руководства, основанных на мировом опыте, обогатить их творчески профессиональными методами управления людьми.

Продвигаясь к цели путем создания творческой рабочей среды, пробуждая в них скрытые личностные резервы, делая шаг навстречу индивидуальным способностям и талантам людей, воспитывая готовность принять на себя ответственность за происходящие события и достигнутый результат, поощряя желание экспериментировать, лидер становится для сотрудников наилучшим примером и образцом для подражания. И образец подражания должен быть стабилен, непоколебим, держать свой авторитет среди сотрудников на уровне, так как он и есть главное отражение бренда компании для новых сотрудников.

Люди становятся более развитыми, более умными, более образованными и профессиональными. Одновременно меняется и та работа, которую они делают. Тенденции мирового экономического развития таковы, что резко увеличивается количество людей, занятых в сфере услуг. Сфера услуг требует более сложного труда и более высокого интеллектуального напряжения, чем традиционная производственная сфера. В производстве человек, связанный с машинами, выполняет несколько постоянных операций, четко прописанных инженером, ведь техника не меняется каждый день.

В сфере услуг работник сталкивается с бесчисленным количеством ситуаций и самыми разными людьми. Здесь работа предполагает больший элемент творчества, самостоятельности, интеллектуальности. Кроме того, в сферу услуг входят такие сложные виды деятельности, как медицинское обслуживание, банковские услуги, страхование, профессиональное обучение, разработка программных продуктов.

Изменение соотношения между индустриальным и сервисным трудом меняет людей: мотивы, которые управляют высоко интеллектуальным работником, становятся более сложными. На самом деле, изменение людей и изменение экономики - это два взаимосвязанных процесса. На мой взгляд, доля нематериальной составляющей мотивации значительно возросла. Особенно это характерно для России, которая от экономики военно-промышленного комплекса с преимущественно индустриальным трудом, перешла в рыночную экономику, где быстро развивается сервисный сектор.¹

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо

¹ Станиславом Шекшня, президент компании "Милликот Россия и СНГ"

процветания своей организации, да и общества в целом. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им.

В современном мире мотивация трудящихся становится основным средством побуждения человека на решение стоящих перед организацией задач. Если в условиях командно-административной системы мотивация не играла никакой роли, а применение таких ее форм как премии, в условиях всеобщего уравнивания, было бессмысленно, то при переходе к рынку роль мотивации выдвинулась на первый план, и в ее применении заинтересована каждая организация.

Список литературы

- *Мескон М.Х. Альберт И., Хедоури Ф. Основы менеджмента*
- *Петров В.В. Теории мотивации*
- *Баткаева И.А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование персонала*
- *Виханский О.С., Наумов Ф.И. Менеджмент*
- *Кабушкин Н.И. Основы менеджмента.*
- *Словарь по экономике и финансам*
- <http://www.cfin.ru/press/pmixon/2001-5/11.shtml>
- <http://www.expert.ru>
- <http://www.troika.ru>
- *«Книга Думающего Человека», корпоративное издание ИК «Тройка Диалог»*