**Аннотация**

Как известно, уровень жизни в государстве определяется состоянием национальной экономики. Именно то, как качественно и насколько производительно люди работают, определяет их благосостояние и благосостояние всего общества в целом. В этой связи проблема стимулирования эффективной производственной деятельности в стране, на предприятии и на каждом рабочем месте является весьма актуальной на данном этапе развития Украины. Таким образом, мотивация труда является одним из факторов, определяющим текущее и перспективное развитие государства.

В настоящей работе представлено исследование факторов мотивации работника производственного предприятия методом анкетного опроса, анализом выделены главные мотивы работников. В результате рассмотрения теоретических материалов представлена методика морального мотивирования работников

# **Содержание**

# Введение

1. Теоретические основы мотивации труда человека в аспекте исторического развития

* 1. Труд – создатель человеческого общества. Место человека в системе производственной деятельности
  2. Существующие подходы к мотивации человеческого труда
  3. Структура мотивационной сферы человека. Трудовые мотивационные типы

1. Подходы к мотивации труда человека на современном производственном предприятии
   1. Современные методики мотивации труда человека
   2. Применение мотивации как способа управления трудом работников предприятия АО НКМЗ
   3. Исследование значимости различных факторов мотивации и трудовых ценностей работников предприятия
2. Современный взгляд на методы мотивации труда человека как одной из главных задач современного менеджмента производственного предприятия
   1. Моральное стимулирование труда как один из основных способов мотивации труда
   2. Способы морального стимулирования на предприятии в настоящих условиях кризиса экономики
   3. Рекомендации по использованию методов мотивации в условиях подразделения производственного предприятия

Выводы

Список использованной литературы

Приложения

# **Введение**

Процесс становления рыночных отношений в Украине характерен сложным, неоднозначным и во многом противоречивым нравом. Экономические реформы происходят уже десять лет, однако позитивные результаты пока не наблюдается.

Как свидетельствует хозяйственная практика, процесс адаптации отечественных предприятий к работе в условиях нестабильной внешней среды и динамично изменяющейся конъюнктуры рынка проходит тяжело и болезненно. За прошедшие годы серьезной трансформации подверглось практически все: жизненный уклад, нормы взаимоотношений, поведение как предприятий, так и людей, привычка работать.

Современное украинское предприятие несет на себе тяжелое бремя груза от несогласованных решений, инфляции, разрыва межхозяйственных связей, нестабильного законодательства, высокого налогообложения, ухода квалифицированных специалистов, затоваривание складских помещений готовой продукцией. Однако для заводов машиностроительного комплекса прилагающих большие усилия в целях завоевания зарубежных рынков для своей продукции необходимо от ожиданий «чуда» решения всех проблем переходить к кардинальным изменениям принципов и методов хозяйственной деятельности, к новым структурам управления производством. Сегодня уже нельзя не принимать во внимание, что страны рыночной экономики не только существенно ушли вперёд в содержательном плане в вопросах стратегии и тактики корпоративного управления. Исследования показали, что разрыв в методологических и практических подходах к управлению производством на отечественных заводах машиностроения и фирмах запада составляет во временном масштабе десятки лет, а преодолеть его с целью выхода из кризиса необходимо в самые сжатые сроки.

В современной мировой практике управления фирмами сложилась определённая система взглядов, которая составляет так называемую «новую управленческую парадигму». Корпоративный менеджмент в связи с этим должен «обеспечить сбалансированное управление многочисленными факторами, воздействующими на параметры функционирования и развития компаний» [1]. При осуществлении корпоративного менеджмента, реорганизации его систем и организационных структур необходимо всегда учитывать эволюцию взаимодействующих процессов в области: условий деятельности фирмы, теории управления и управленческих структур.

Пользуясь современными представлениями о корпоративном менеджменте можно выделить следующие основные положения, которые характеризуют управленческие нововведения:

1 Управленческая философия фирмы базируется на концепции роста открытости организации, то есть фирма рассматривается как открытая система. Она должна не только адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, но и искать выгоду для себя.

2 Фирма должна, прежде всего, ориентироваться на рынок, а не на производство. Для этого следует применять стратегический менеджмент, приспособленный к быстро изменяющимся условиям хозяйственной деятельности предприятия. Смысл его в том, что фирме следует ориентироваться не на непрерывный рост и углубление специализации производства с организационной структурой управления, а развивать потенциал фирмы путем повышения гибкости структуры управления и внедрения комплексных систем стратегического управления.

3 Применение ситуационного подхода к управлению промышленной фирмой. «Широкое применение ситуационного подхода к корпоративному управлению как методологического направления современной теории внутрифирменного менеджмента. Известные теоретики ситуационного подхода в менеджменте Г. Кунц и С. О’Доннел подчеркивают, что «…процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации… Не существует универсального, «наилучшего способа» достижения определенных результатов при любых обстоятельствах… Эффективное управление – это всегда управление по обстоятельствам, ситуационное управление» [1].

4 Создание крупных конкурентоспособных организационных структур (акционерных обществ, корпораций, компаний, концернов) и систем корпоративного управления является характерной чертой современной философии менеджмента. Именно корпорации играют определяющую роль в национальных экономиках развитых стран, являются лицом международного бизнеса.

5 «Новая управленческая парадигма характеризуется также тем, что современные концепции менеджмента сфокусированы на человеке. Подчеркивая эту особенность, многие западные теоретики и практики – Джофрей Колвин, Джек Бич, Херб Келлехер и другие – утверждают, что сегодня источники длительного преимущества перед конкурентами следует искать в человеческих элементах бизнеса – людях, идеях, культуре. Люди и знания, которые они несут, являются в наши дни главным ресурсом. Информационные технологии способствуют чрезвычайно быстрым изменениям, которые делают быструю реакцию жизненно важной для успеха. Однако чем больше инфотехнология революционизирует бизнес, тем большую экономическую ценность приобретают эксклюзивные человеческие качества людей, работающих в компании, а это влечет за собой глубокие изменения в менеджменте. Управлять в старом стиле уже невозможно.

Развитие и широкое распространение концепции управления человеческими ресурсами превращается в важнейшую тенденцию, которая находится в теснейшей взаимосвязи и взаимозависимости с другими основными направлениями эволюции менеджмента». [1] То есть современное промышленное предприятие должно быть социально ориентированным: на наиболее полное удовлетворение запросов потребителя и общества; на решение важнейших социальных проблем трудящихся фирмы. В связи с этим крайне необходимыми становятся: организация непрерывного обучения и повышения квалификации работников фирмы; гуманизация труда, создание творческого климата и коллективной заинтересованности работников в достижении определённых результатов, развитие лидерства; развитие корпоративной культуры, предусматривающей наряду с организационной культурой и демократизацию управления (участие работников в собственности, прибылях, осуществлении управленческих функций); развитие самоуправления на всех уровнях.

6 Усиление международного характера менеджмента. С углублением интеграции и возникновением единого экономического пространства успех корпораций (компании) достигается, прежде всего, их кооперацией и сотрудничеством, а не конкуренцией.

7 Управление современной промышленной фирмой базируется на концепции предпринимательского менеджмента, предусматривающая стремление к постоянным изменениям в условиях неопределенности среды, поиск новых возможностей с учетом высокой степени риска их реализации.

Предприятие для того, чтобы выжить на рынке должно постоянно проводить инновации, в ней не должен прекращаться процесс перманентных перемен, т.е. отмирания устаревшего и поднятия нового.

Современный машиностроительный комплекс Украины составляет более 30 крупных отраслей, среди которых авиационная, судостроительная, атомно-энергетическая, электротехническая, общее, тяжелое, сельскохозяйственное машиностроение, станкостроение и др. Производство машиностроительной продукции сосредоточено почти на двух тысячах предприятий различной формы собственности. Именно машиностроительный комплекс определяет уровень переоснащения оборудованием всех других отраслей, промышленный потенциал страны и темпы научно-технического прогресса. Как известно, уровень жизни в государстве соответствует и определяется состоянием национальной экономики, состоянием отечественной промышленности. Именно то, как качественно и насколько производительно люди работают, определяет их благосостояние и благосостояние всего общества в целом. В этой связи проблема мотивирования эффективной производственной деятельности в стране, на предприятии и на каждом рабочем месте является весьма актуальной на данном этапе эволюционного развития экономики Украины. Таким образом, мотивация труда является одним из факторов, определяющим текущее и перспективное развитие промышленности и государства в целом.

**1.** **Теоретические основы мотивации труда человека в аспекте исторического развития**

* 1. **Труд – создатель основы человеческого общества. Место человека в системе производственной деятельности**

Формирование современной рыночной экономики в Украине не может восприниматься людьми как смысл и цель их труда. Налицо имеем годы практически безуспешных экономических преобразований приведшие к кризису труда; девальвированы трудовые ценности, труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Однако смысл труда не может быть сведен также только к материальной заинтересованности.

Рассмотрим само понятие труда, ведь: «Труд – основное условие самой жизни человека и общества. Труд есть, прежде всего, процесс, совершающийся между человеком и природой, процесс, в котором человек своей собственной деятельностью опосредствует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой. Веществу природы он сам противостоит как сила природы. Благодаря труду человек напал на след своего естественного развития, выделился из мира животных, стал действительно человеком. Естественно, труд создал человека. Труд создал и человеческое общество – также одно из первых условий жизни и развития человека потому, что сам труд как специфический процесс возможен лишь в совместной деятельности, в общении людей друг с другом. Труд всегда выступает как коллективная деятельность. В производстве люди вступают в отношение не только к природе. Они не могут производить, не соединяя известным образом для совместной деятельности и для взаимно обмена своей деятельностью. Чтобы производить люди вступают в определенные связи и отношения, и только в рамках общественных связей и отношений существует их отношение к природе, имеет место производство». [2]

«Труд – простейшая абстракция и выражает древнейшее отношение людей к природе и друг к другу, имеющие силу для всех общественных форм, но субъектом труда может быть лишь человек. Машина, животное, определенные силы природы могут совершать работу, но в понятие труд эта деятельность не включается. Целью труда есть создание возможней для повышения благосостояния людей, улучшения условий труда и быта.

Через то или иное отношение людей к природе через отражение в чувствах и мышлении связей людей в процессе производства материальных благ, обобщаются и раскрываются отношения людей к объективному миру, их отношение к обществу и природе. И богатство или бедность духовного мира общества человека всецело определяется характером и типом господствующих обществе производственных отношений.

В современном обществе перенесение центра тяжести в общественном разделении труда на умственный труд связано с коренным изменением места и роли человека в производстве: работник вместо того, чтобы быть главным агентом процесса производства становится рядом с ним. Тенденции развития современного производства таковы, что простой труд, оттесняется, правилом становится творческая деятельность, открывающая простор для развития всех дарований, способностей и т.п. Труд в сущностном выражении есть способ бытия, посредством которого формируется и развивается человёк». [2]

Рассматривая мотивацию труда, удовлетворенность трудом, целесообразно выделять основные общественные функции труда, выражающие его деятельную сущность. Ведь, во-первых, труд выступает, как способ удовлетворения человеческих потребностей, это одна из важнейших функций труда, с которой начинается общественное бытие человека.

Во-вторых, труд – созидатель общественного богатства. Посредством трудовой деятельности человек, удовлетворяя свои потребности, опосредствует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой. В-третьих, труд – творец общества и фактор общественного прогресса. Удовлетворяя потребности человека и создавая богатство, труд лежит в основе всякого общественного развития. В-четвертых, человекотворческая функция труда, проявляющаяся в том, что труд предстает как создатель человека во все исторические эпохи. Создавая все ценности человеческого бытия и, как субъект общественного развития, развивая в труде общество человек развивает и самого себя. В-пятых, труд – сила, прокладывающая человечеству путь к свободе, дающая людям возможность учитывать заранее все более отдаленные естественные и общественные последствия своих действий. Именно в труде и посредством труда общество познает законы своего развития и законы природы. [2]

Рассмотрев само понятие труда и его значения для человека и места человека в процессе труда, очевиден ответ на важнейший вопрос для чего живёт и трудится человек, так как функционируя в качестве способа удовлетворения человеческих потребностей, труд порождает первую истинно человеческую потребность – потребность в труде, деятельности. Потребность в труде – это составляющее объективной основы человеческой сущности.

«Здесь хотелось бы вспомнить слова одного из крупнейших психологов современности В. Франкла: «Человек, став человеком, остается в чем-то животным и растением. Можно сравнить его с самолетом, который сохраняет способность передвигаться по земле подобно автомобилю. Правда, доказать, что он самолет, он может, лишь оторвавшись от земли и поднявшись в воздух». Собственно человеческое в человеке – это удовлетворение высших духовных потребностей по иерархии Маслоу, например, потребности в самовыражении. «Лишь вершина человека – это человек», – говорил Парацельс». [3]

То есть стимулом труда выступает потребность не в самом действии «лишь бы трудиться», а потребительская ценность процесса труда как творчества, как акта самовыражения личности.

Можно соглашаться или не соглашаться с приведенными высказываниями, но необходимость учета интеллектуальных и духовных потребностей человека на производстве очевидна.

* 1. **Существующие подходы к мотивации человеческого труда**

В начале всякой деятельности, всяких действий стоят побуждения, мотивы. Для предприятий (организаций) они более осознаны и даже декларированы, а для конкретного человека в значительной мере находятся в подсознании. Но и руководитель предприятия, менеджер среднего звена и непосредственно работник, исполнитель – это личности, сильно отличающиеся друг от друга. Однако путь к эффективному менеджменту лежит через понимание мотивации человека, его мотивационной сферы. Мотивационная сфера человека – это стержень человеческой личности, ее смыслообразующая компонента. 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 трудом человека. Для этого менеджеру необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Можно сказать, что понимание процесса мотивации труда и умелое управление мотивацией – это ключевой вопрос современного менеджмента. При этом эффективность мотивации зависит от того, каковы ценностные ориентации персонала, каковы их трудовые ценности и как они реализуются при существующей системе управления и действующей системе мотивации.

Вместе с тем мотивация – один из самых сложных, порой таинственных вопросов психологии, по которому имеются самые разноречивые мнения специалистов. В настоящей работе рассмотрение этого вопроса ограничим сферой необходимости для целей управления трудом работника производственного предприятия.

«Мотивацией (от лат. movere – приводить в движение, толкать) называют побуждения к деятельности, связанные с мотивами – удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних и внутренних условий, определяющих ее направленность». [3,4]

Менеджеры рассматривают вопросы мотивации с целью создания благоприятной внешней среды для проявления мотивов, способствующих эффективной трудовой деятельности. Последнее также называют мотивацией. Обратим внимание, что в нашей стране ранее был распространен термин – «стимулирование», который, однако, не совпадает с термином «мотивация» (под стимулированием обычно понимают реакцию на внешние факторы).

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или «раздражителей», вызывающих действие. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одна из самых распространенных его форм – материальное поощрение.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование всего лишь одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Развитие теории мотивации имеет многовековую историю. Так, первые описания мотивации относят к эпохе Ксенофонта и Кира (400 лет до н.э.) [3,4].

Процесс мотивации очень сложен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие менеджеры, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное их влияние. И вполне вероятно, что вы встретитесь с такими примерами в работе. Более того, появляется искушение самому применить эти простые и прагматические подходы. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации. Краткий исторический обзор теорий мотивации [5] поможет лучше осознать, что эффективность мотивации, как, впрочем, и все в управленческой деятельности, связана с конкретной ситуацией.

За много лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой.

Примерно в 1910 г. возникла «школа научного управления». Жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим.

Постепенно жизнь обычных средних людей начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше менеджеры начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Теория подсознательного 3. Фрейда распространилась по всему миру. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, однако только с появлением работы Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные возможности открываются, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника недостаточна.

Э. Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в двадцатых годах ХХ века. После внимательного изучения ситуации Э. Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем, поэтому на предприятии наблюдалась большая текучесть кадров данной категории работников. Э. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для Прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решал отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Э. Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Эксперимент укрепил уверенность Э. Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание психологию работника. Выводы, к которым пришла группа исследователей менеджмента, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х гг.

Однако эксперименты Э. Мэйо не привели к разработке модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее; они возникли в 1940-х гг. и в настоящее время продолжают развиваться.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека на рабочем месте дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации его труда.

Исследователи разделяют современные теории мотивации на два типа: содержательные и процессуальные. Содержательные теории базируются на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлеллан-да и Ф. Герцберга. Более современные процессуальные теории мотивации исходят в первую очередь из того, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, – это теория ожидания, теория справедливости и комплексная модель мотивации Портера-Лоулера.

Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей, однако большинство психологов соглашаются, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Пример таких потребностей – потребности в пище, воде, дышать, спать и т.д. Вторичные потребности – потребности психологические: потребности в успехе, уважении, привязанности, власти; потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

В 1943 г. психолог А. Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Он считал, что потребности формируют иерархию, в которой любая другая становится мотиватором только лишь после того, как низшая в иерархии будет пройдена. Выглядит иерархия следующим образом.

– Физиологические потребности – нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни.

– Потребности безопасности – нужда в безопасности, защите, порядке, мире.

– Социальные потребности – нужды любви и принадлежности. Люди сытые и находящиеся в безопасности ощущают нужду в друзьях и семье, в принадлежности к группе; эти нужды называются социальными потребностями.

– Потребности в уважении – статус, престиж, слава, успех, внимание.

Потребности в самовыражении – высший уровень, по А. Маслоу, – нужда в превращении потенции в действительность, достижении того, чего можно достичь. Эта потребность может осуществиться в разных вещах – написании поэмы, воспитании семьи или чем-то подобном.

Теория А. Маслоу оказала большое влияние на развитие современного менеджмента. Однако жизнь показала, что в ней есть ряд очень уязвимых моментов. Так, потребности по разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол, и так далее); не обязательно жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» А. Маслоу; удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводи т. к. ослаблению их воздействия на мотивацию.

К. Альдерфер исходил в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от теории иерархии потребностей А. Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

– потребности существования;

– потребности связи;

– потребности роста.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды А. Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности за исключением групповой безопасности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи по К. Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому в данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды А. Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды А. Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды А. Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, стремлением к самосовершенствованию и т.п. Эти три группы потребностей, также как и в теории А. Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями А. Маслоу и К. Альдерфера есть одно принципиальное различие – по А. Маслоу движение происходит от потребности к потребности только снизу вверх, а К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом, по мнению К. Альдерфера, в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня, усиливается степень действия потребности более низкого уровня, и переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребности на нижний. В соответствии с теорией К. Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным, Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность, что определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровню потребностей К. Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Теория мотивации Д. МакКлелланда делает основной упор на потребности высших уровней. Д. МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры А. Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать се.

Потребность успеха также находится где-то между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха данного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Мотивация на основании потребности в причастности по Д. МакКлелланду схожа с мотивацией по А. Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Считается, что удовлетворенность либо неудовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением – два полюса, две противоположности, между которыми находится состояние и настроение человека. В зависимости от того, как осуществляется воздействие мотивирования человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенным. Но, оказывается, не все так однозначно.

На стыке 50–60-х гг. Ф. Герцберг совместно с рядом её коллег провела исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод, который он сделала на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Ф. Герцберг заключила, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обуславливающих их факторов – это два различных процесса, т.е. факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту неудовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти удовлетворенность.

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с внутренними по отношению к работе. Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы.

Фредерик Герцберг на основе опроса инженеров и служащих разделила все потребности на гигиенические (нижние уровни пирамиды потребностей по А. Маслоу) и собственно мотивирующие (верхние уровни соответственно). Она показала, что человек обращает внимание на потребности нижних уровней только тогда, когда они явно не удовлетворены. Всегда мотивируют же потребности верхних уровней.

К ним Ф. Герцберг отнесла следующие: успех, продвижение по службе, признание и одобрение, высокую степень ответственности, возможности творчества. Сама двух факторная модель представлена в виде таблицы приведенной в приложении 1 таблица 1.

После рассмотрения основных содержательных теорий представим их взаимосвязь в виде рисунка 1.2 [10].

Авторы всех перечисленных теорий особое внимание уделяют рассмотрению потребностей высшего эшелона. Заслуживает внимания и рассмотренная Ю. Козелецким губристическая мотивацию (от слова hubris – гордость, подтверждение собственной ценности), под которой он понимает стойкое стремление к подкреплению и повышению самооценки (собственной важности). Эта мотивация проявляется во многих формах, две из которых имеют особую роль: стремление к превосходству («быть лучше других») и стремление к совершенству.

Теория Теория Теория Теория

А. Маслоу К. Альфредера Ф. Герцберг  Д. МакКлелланда

Потребность

самовыражения

Потребность:

самоутверждения

признания

Потребность

Принадлежности и причастности

Потребность в безопасности

коллективной

индивидуальной

Физиологические

потребности

Потребности

роста

Потребности

связи

Потребности

роста

Поддерживаю-щие факторы:

политика и управление

техническое руководство

оплата труда

взаимоотношения с руководством

условия работы

Потребность

властвования

Потребность

соучастия

Потребность

достижения

Мотивирующие

Факторы:

признание

процесс работы

ответственность

продвижение

достижение

Рис. 1.2.1 Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

Выявить и особенно оценить эффективность этой мотивации сложно, так как, будучи эгоистичной, она обычно скрывается субъектом или вообще не осознается им. Губристическая мотивация сильно связана с эмоциями. Так как она является нарастающей, то в случае ее действия можно предложить выразить удовлетворенность субъекта результатом с помощью экспоненты. Хотя эта мотивация является эгоистичной, она во многих случаях приводит к выдающимся результатам, полезным для общества.

Рассматриваемая мотивация была использована при организации соцсоревнования, что сначала дало хорошие результаты. В дальнейшем сказалось привыкание, тот факт, что моральное стимулирование не подкреплялось материальным, а также проявились формализм и сильная заорганизованность метода. Все это не означает слабую эффективность губристической мотивации и невозможность ее использования в будущем.

Губристическая мотивация часто бывает групповой, распространяясь на трудовые коллективы, классы людей, нации, государства, причем часто она не связана с удовлетворением объективных потребностей.

Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности – есть также функция его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Теория ожиданий утверждает, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

Согласно теории ожидания, можно привести формулу Врума [3,4]:

, (1.2)



где М – сила мотивации;

ЗР – ожидание или точнее – вероятность того, что затраченные усилия дадут желаемый результат;

РВ – ожидание или вероятность того, что результат повлечет за собой ожидаемое вознаграждение;

Вал – валентность, ожидаемая ценность вознаграждения, его привлекательность.

Эта формула означает, что если результат требует больших усилий, ожидаемое вознаграждение невелико, а его значение для человека мало, мотивация будет слабой и наоборот.

В.Ф. Скиннер – психолог, в его теории поведения были применены для мотивации служащих. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Некоторые люди считают теорию усиления Скиннера даже оскорбительной, так как она утверждает, что будущее поведение служащих в основном предопределено, что подрывает веру в возможность свободного выбора.

Позиция Скиннера, однако, заключается в том, что служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и старается выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к нежелательному результату. Данная теория базируется на очень простой модели, состоящей всего из четырех шагов (Приложение 1 рис. 2).

В этой модели добровольное поведение служащих в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы) приводит к определенному результату (последствиям). Если результат положительный, служащий имеет тенденцию к повторению своего поведения в подобной ситуации в будущем. Если же результат отрицательный, служащий будет избегать подобных стимулов и будет вести себя по другому.

# Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в определения поведения человека. Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки Ф. Тейлора, однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок. В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к которым он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение (см. Приложение 1 рис. 3).

# Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность в том, как его работа организована, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации. То есть у него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, которые связанные с его деятельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач. Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. Во-первых, считается, что партисипативное управление открывая доступ работнику к принятию решений по поводу вопросов его функционированию в организации, мотивирует работника к лучшему выполнению своей работы. Во-вторых, считается, что партисипативное управление не только способствует тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдачи, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов организации. Если по поводу первого аспекта влияния партисипативного управления на человека можно сказать, что он непосредственно относится к процессу мотивации человека на лучшее выполнение работы, то второй аспект существенно выходит за рамки мотивационного аспекта использования человеческого потенциала организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Процесс мотивации согласно модели Портера-Лоулера (Приложение 1 рис. 4) состоит из трех этапов. Во-первых, уровень усилий, которые затратит работник, зависит от предполагаемых ценностей вознаграждения и наличия в его сознании вероятностной связи этих усилий с вознаграждением. Во-вторых, результат (количество и качество работы) зависит от усилия работника, его способностей и характера, а также от его роли в реализации результата. Наконец, в-третьих – работник получает удовлетворение как следствие вознаграждений с учетом его оценки справедливости вознаграждения. Степень удовлетворения будет влиять на мотивацию человека при повторении сходных ситуаций (см. линию обратной связи).

Для более глубокого понимания мотивации как процесса необходимо рассматривать наш вопрос с учётом теории принятия решений. Так же здесь возникает весьма важное для рассматриваемой проблемы понятие «удовлетворенность человека трудом». Под ним необходимо понимать эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе, условиям ее выполнения и результатам.

Учитывая понятие труда человека, рассмотренного в п. 1.1, нельзя не обратить внимание на то, что из группы содержательных теорий мотивации можно условно выделить подгруппу ценностных теорий, которые изучают высокие потребности человека [3,4]. К изучению таких потребностей нас уже подвели рассмотренные ранее стремление к самоактуализации по А. Маслоу и стремление к росту по К. Альдерферу. Здесь необходимо рассмотреть учение Эриха Фромма, которое автор называл «гуманистическим психоанализом». Он развивал идеи З. Фрейда с учетом социальных факторов.

Согласно Фромму сущность человекавыражается в его истинных потребностях. Первой из них является потребность в общении, межиндивидуальных узах. Формой наиболее полного раскрытия этой потребности является любовь. В ней человек обнаруживает могучий душевный потенциал, предельно выявляя собственную сущность. Фромм рассматривает любовь как ключевой «образ-понятие».

Второй потребностью является стремление к творчеству как глубинной сути человека. Человеку свойственно тяготение к идеальному. Он стремится раздвинуть границы своего существования, создать мир нетленных ценностей. Для этого он использует творческие силы, которые присутствуют в каждом индивиде.

Третьей является потребность в ощущении глубоких корней, гарантирующих прочность и безопасность бытия. Это, в частности, проявляется в поисках родословной каждым человеком. Он желает отнести себя к определенной стабильной связи.

Четвертая потребность, выделяемая Фроммом, – это стремление к идентичности. В сложном мире человек нуждается в системе ориентации, которая дала бы ему возможность отождествлять себя с неким признанным образом. Чтобы понять себя, нужно соотнести свои чувства с представлениями о других. Человек неутолим в поисках кумира.

Пятая потребность заключается в стремлении к познанию мира, пониманию смысла. Человек готов идти на костер ради истины, и это нельзя объяснить с позиции рациональности.

Невозможность реализовать отмеченные потребности приводит к трагическим последствиям, разрушению личности.

Как мы видим, рассмотрение ценностных теорий мотивации в данном аспекте неизбежно требует философских обобщений. Так возникает вопрос о смысле жизни и смысле труда человека.

Смысл жизни –это понятие, присущее всякой мировоззренческой системе, которое истолковывает свойственные этой системе моральные нормы и ценности, показывает, во имя чего необходима предписываемая ими деятельность. Считают, что смысл жизни – это единство противоположностей личного и общественного, их мера, зависящая от этапа истории и общественно-экономической формации.

На основе логических выводов и обширной статистики Виктор Франкл, основоположником третьей Венской психологической школы (60-е годы), в концепции мотивации доказывает, что стремление к поиску и реализации смысла своей жизни является врожденной мотивационной способностью человека как личности независимо от его интеллекта, образования, характера, религиозности и т.д. Жизнь ставит перед человеком вопрос о смысле его жизни и человеку приходится ежечасно отвечать на него своими действиями. В структуре личности имеется «ноэтическое измерение», в котором локализованы смыслы. Это измерение не сводимо к измерениям биологическим и даже психологическим.

Возможна содержательная оценка смысла через представление о ценностях – некоих смысловых универсалиях (в последнее время все чаще говорят об «общечеловеческих ценностях»). Так же и А. Маслоу в своих последних работах он ввел в перечень мотивов «трансперсональные потребности», то есть требования этики.

Повышенное внимание к системе этических ценностей особенно характерно для современных специалистов по менеджменту, воплощающих в жизнь идеи корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях. Вообще изучение системы ценностей является знаменательной чертой современной психологии. Ценности являются познавательным представлением потребностей. Необходимо обратить внимание, что эту трансформацию потребностей в ценности способен осуществить только человек. В то же время ценности, их иерархическая структура есть основа духовности, которая имеет не только личностный, но и социальный, трансперсональный смысл. Часто психологи задумывались, чем обусловливается просоциальное поведение людей, их альтруизм, то есть поведение, которое осуществляется ради блага других людей без надежды на вознаграждение. Здесь возможны два трудно случая: альтруизм есть черта личности или альтруизм диктуется этическими нормами [3].

Для управления персоналом весьма важным является интерес многих людей к работе как таковой, их трудоцентризм. В Священном Писании сказано: «…сердце мое радовалось во всех трудах моих, и это было моею долею от всех трудов моих».

Взаимная связь мотивации и трудовойдеятельности обстоятельно изучалась отечественными психологами и их последователями за рубежом. Так, Рубинштейн писал: «…лишь по мере того, как личность предметно, объективно реализуется в продуктах своего труда, она через них растет и формируется. Между личностью и продуктами ее труда, между тем, что она есть, и тем, что она сделала, существует своеобразная диалектика».

Связь между потребностями и деятельностью изучалась и экономистами. А. Маршалл подчеркивал, что «новые виды деятельности прокладывают дорогу новым потребностям». И в другом месте: «Занятие, с помощью которого человек зарабатывает себе на жизнь, заполняет его мысли в течение подавляющего числа часов, когда его ум эффективно работает; именно в эти часы его характер формируется под влиянием того, как он использует свои способности в труде, какие мысли и чувства этот труд в нем порождает и какие складываются у него отношения с товарищами по работе, работодателями или его служащими».

Любовь людей к труду, стремление к интересной работе, так же как и альтруизм, может быть объяснена несколькими причинами: 1) это есть черта личности; 2) это требуют этические нормы; 3) в труде человек ищет самореализации; 4) в труде человек ищет смысл жизни, и, наконец, 5) это обусловлено формированием личности в процессе труда, то есть влиянием внешних, объективных факторов.

Вновь обращаясь к духовности обратим внимание, что таким образом Церковь утверждает самоценность труда, его этическое значение, его важность как средства самореализации. Рассматривая высокие ценности работающего, проблему трудоцентризма, самореализации человека в труде, обратимся к посланию Папы Иоанна Павла II, в миру профессора Карола Войтылы, о труде [3].

В послании подчеркивается важность этой проблемы: «Человеческий труд представляет собой ключ, и притом, пожалуй, самый существенный ключ по всему социальному вопросу*,* если мы стараемся видеть его, действительного, под углом блага для человека. Если же решение, или скорее постепенное решение, этого постоянно наново формирующегося и наново усиливающегося социального вопроса должно идти так, чтобы «человеческую жизнь сделать более человеческой», тогда именно «этот ключ – человеческий труд – приобретает основное и решающее значение».

Отмечается, что проблема труда должна постоянно пересматриваться в связи с изменениями, происходящими в мире, в частности с развитием науки и техники, интеллектуализацией труда, развитием всей экономики и общества. Акцентируется внимание на человеке как субъекте труда, этическом значении труда. «Труд – это благо человека, благо его человечности, ведь через труд человек не только преобразует природу, приспосабливая ее к своим потребностям, но также реализует себякак человек, а также в известной степени больше «становится человеком». Говорится о «насквозь положительном и творческом, воспитательном и достойном характере человеческого труда».

Выражается «глубочайшее убеждение, что человеческий труд относится не только к экономике, но имеет также, и даже прежде всего, личные ценности. Сама же экономическая система и процесс производства выигрывают тогда, когда именно эти личные ценности в полной мере уважаются». Еще раз можно сказать, что альтруизм и любовь к труду, потребность в творчестве являются важными двигательными силами трудовой деятельности. Поведение, обусловленное этими мотивами, обеспечивает полную самореализацию личности, высокую степень удовлетворенности человека его трудом.

При рассмотрении мотивации труда человека, особенно при разработке систем мотивации необходимо учитывать многие общие законы поведения человека. Рассмотрим предложенную С.А. Афониным классификацию, он описывает несколько десятков законов, объединяя их в следующие группы: законы инерционности человеческих систем, законы связи с внешней средой, социально-биологические, биопсихические и другие.

Так по этой схеме классификации к общим законам поведения относят: Единства биологического и социального, единства сознательного и бессознательного, обратной связи, необходимого разнообразия, резонансного возбуждения системы, возрастания энтропии, относительности и вероятностного характера поведения, последовательного развития, кумулятивного влияния внешних воздействий, возрастающей вариативности. К законам инерционности относят: закон установки и закон доминанты. Законы связи со средой включают перечень законов таких как закон: соответствия требованиям среды, адаптации путем, поддержания постоянной производительности, привыкания, снижения чувствительности к раздражениям, возрастания притязаний, конформизма, подражания, комплексного воздействия, положительного результата, насыщения. Социально-психологические законы включают: роли традиций и обычаев, влияния социальных норм, ограниченности нормативно-правового регулирования, возрастающей производительности труда в коллективе, вовлеченности в деятельность и уровня ответственности.

Современному менеджеру просто необходимо понимание и владение этими вопросами. Например среди законов инерционностимногие исследователи выделяют закон установки. Суть закона состоит в том, что действия человека в данный момент в значительной мере определяются системой установок, которые сформировались на основе встречи потребностей и соответствующих жизненных или трудовых ситуаций в прошлое время. Каждая установка – это состояние готовности человека действовать определенным образом. Так, рабочий, становясь за станок и взглянув на деталь, но даже не ознакомившись с чертежом и техническими требованиями, не осмыслив свои возможности, заранее имеет схему действий, что может привести к грубейшим нарушениям технологии и в результате к браку. Следовательно для избежания подобных случаев менеджер обязан применять различные способы обращения внимания работника на поставленную задачу.

Так же при рассмотрении мотивационно-поведенческого процесса человека может помочь объяснить некоторые аспекты теория принятия решений. Ю. Козелецкий [3] в своих работах различает теорию рациональных решений и психологическую теорию решений. Теория рациональныхрешений носит математически строгий характер, рассматривает идеализированные «закрытые» системы, причем главным для них является постулат максимизации. Характеристика лица, принимающего решение (ЛПР), полностью или частично исключается. Теория призвана показать, как должен рационально действовать человек.

Психологическая теория решений рассматривает «открытые» системы и призвана описать, как фактически действует человек с учетом свойств последнего, например уровня его притязаний. Строгого рубежа между этими теориями, в том числе с точки зрения рациональности поведения, нет.

В процессе рассмотрения мотивации труда работника производственного предприятия, несмотря на уже достаточно объемный материал представленных аспектов этого вопроса, необходимо обратить внимание на изучение трудовых ценностей. Термин «ценности» употребляется и рассматривается в двух значениях. Во-первых, «ценности – это понятие, используемое в философии и социологии для обозначения объектов, явлений, их свойств, а также абстрактных идей, воплощающих в себе общественные идеалы и выступающих благодаря этому как эталон должного» [3]. Их источником могут быть и религиозные нормы («заповеди»). В этом случае еще говорят о высоких ценностях, этике. Во-вторых, ценности – это цели, стороны жизни, образ действий. которые предстоит оценить респонденту в п. 2.3 настоящей работы. В этом случае цели не обязательно являются высокими. Например, наряду с «любовью к людям» оценивается «материальное благополучие» или «досуг». В нашей работе будут рассматриваться в основном трудовые ценности – те стороны трудовой деятельности, которые являются значимыми для респондента и, следовательно, ради которых он трудится. Это ценности во втором смысле, суженные до рамок труда.

Ценностные ориентации субъекта или группы людей – это система ценностей (во втором смысле) с оценкой их важности, что определяет направленность поведения человека [3].

* 1. **Структура мотивационной сферы человека. Трудовые мотивационные типы**

Структура мотивационной сферы человека, значимость для него тех или иных ценностей, особенно трудовых ценностей, в значительной мере определяют трудовое поведение. Рассмотрим данный раздел согласно материалу приведенному в книге Г. Хаета и А. Еськова [3].

Ответ на вопрос какие мотивационные типы имеют место в нашем обществе и какова доля людей, относящихся к этим типам, позволяет правильно разработать эффективные системы мотивации труда, а также определить перспективы развития науки, культуры и экономики Украины.

В изучении мотивации поведения человека сыграли большую роль содержательные теории мотивации. Однако, несмотря на большое число исследований, до сих пор не раскрыты многие вопросы. Например, насколько мотивы деятельности и трудового поведения являются чертами конкретной личности, а в какой присущи семье, малой группе, например трудовому коллективу, и т.д.

Как отмечалось, изучение многих тысяч обозначений личностных черт позволило свести их к меньшему числу «первичных базовых». Все равно их число было велико – обычно составляло 14–20, что затрудняло анализ. Чтобы их упорядочить и объяснить, некоторые авторы пытались вскрыть небольшое число факторов, управляющих мотивацией, или хотя бы показать, что черты личности группируются около главных факторов – «мотивационных ядер». Аналогично решался вопрос применительно к трудовым ценностям.

Предполагается, что существующая мотивационная сфера людей представляет собой нечеткую иерархическую структуру, которая включает объединения мотивационных типов, объединения включают группы типов, группы – типы, а мотивы, характерные для каждого типа, есть семейство трудовых ценностей. Вершина этой системы – общая направленность личности, высокие уровни – ценностные ориентации, средние – обобщенные установки, а нижние – ситуативные установки или готовность к действию в конкретных условиях. Членения всех уровней (объединения, группы, типы, ценности) там, где это удобно, будут называться просто мотивами.

Под мотивационным типом имеется в виду часто встречающаяся, типичная для многих людей целостностная система мотивов, определяющая однонаправленное трудовое поведение в течение всей трудовой деятельности, реализуемое в действиях разного временного масштаба: долгосрочные решения (выбор специальности, места учебы или работы и др.), среднесрочные (решения о приработке, многостаночном обслуживании и др.), а также конкретные сиюминутные трудовые действия или приемы (например, снять затупившийся инструмент именно в данный момент времени).

Под трудовой ценностью понимали мотивационно значимую для субъекта сторону трудовой деятельности. В настоящей работе – это наименьший целостный элемент мотивационной сферы, полученный при ее последовательном структурировании.

Предполагается, что можно сделать мотивационный портрет каждого человека – предложить структурную модель части его психики, определяющей трудовое поведение. Он состоит из нескольких мотивационных типов (обычно – 2–3, иногда – больше), а мотивы каждого типа состоят из семейства ценностей (обычно большей части ценностей, которые присущи данному типу). По-видимому, некоторые элементы структуры наследуются, развиваясь и дифференцируясь в онтогенезе, и, наконец, в процессе развития личности формируется мотивационный тип. При этом соответствующие ценности как бы берутся из «кладовой» мотивационной сферы людей.

Структуризация мотивационной сферы рассматриваемых групп работающих, которую можно считать этапом разработки типологии личности в ее трудовом аспекте, дана в таблице 1.3 [3].

В трех столбцах таблицы приведено условное образное определение человека, в мотивационном портрете которого преобладают соответствующие мотивационные объединения, группа или тип, а в последнем столбце – те стороны трудовой деятельности, которые респондент признает важными в своей работе. Можно считать, что 1-й столбец – это первый уровень рассмотрения, 2-й – это второй и т.д. Двигаясь слева направо таблицы, мы переходим от общих мотивов к частным и наоборот.

Таблица 1.3 Структура трудовой мотивационной сферы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Мотивационные объединения** | **Мотивационные группы** | **Мотивационные типы** | **Трудовые ценности** |
|  | 1 | 1.1. «Альтруист» | 1.1.1. Польза для общества, государства  1.1.2. Польза для предприятия, организации  1.1.3. Польза для малой группы |
|  | «Социо-центрист» | 1.2.  «Наставник» | 1.2.1. Возможность опекать  1.2.2. Возможность передавать опыт  1.2.3. Возможность учить  1.2.4. Возможность воспитывать |
|  |  | 1.3. «Коллективист» | 1.3.1. Хорошие товарищи по работе  1.3.2. Возможность общения |
|  |  | 2.1.  «Мастер» | 2.1.1. Возможность достижения совершенства в работе  2.1.2. Интересная работа  2.1.3. Работа, соответствующая способностям  2.1.4. Отсутствие диктата руководства, жестких рамок для деятельности |
|  | 2 | 2.2. «Моралист» | 2.2.1. Работа как долг, моральный императив |
|  | «Трудо-центрист» | 2.3.  «Ученый» | 2.3.1. Возможность создавать новое знание  2.3.2. Возможность приобретать новые знания, процесс учебы |
|  |  | 2.4.  «Новатор» | 2.4.1. Возможность творчества  2.4.2. Возможность изобретательства  2.4.3. Нонконформизм |
|  |  | 2.5. «Предприниматель» | 2.5.1. Возможность чего-то достичь  2.5.2. Возможно более полная самостоятельность  2.5.3. Возможность игры, риска  2.5.4. Возможность иметь свое дело |
|  | 3  «Социо-юзер» | 3.1.  «Командир» | 3.1.1. Возможность управлять людьми  3.1.2. Возможность лидерства  3.1.3. Возможность принимать стратегические решения |
|  | (использующий социум) | 3.2.  «Честолюбец» | 3.2.1. Успех, признанный другими  3.2.2. Уважаемая работа, высокий социальный статус  3.2.3. Возможность продвижения по службе  3.2.4. Превосходство в трудовом соперничестве |
|  | 4  «Био – центрист | 4.1.  «Сибарит» | 4.1.1. Удобный регламент, малое время работы  4.1.2. Отсутствие перегрузок, легкая работа  4.1.3. Надежное будущее, сохранение рабочего места |
|  |  | 4.2. «Корыстолюбец» | 4.2.1. Хороший заработок  4.2.2. Социальная поддержка |

На первом уровне рассмотрения естественно разделить мотивационную сферу на 2 части: А – связанную с тем, что человек в процессе и в результате труда дает другим, и Б – что берет себе. Отметим, что мотивы в части А отражают удовлетворение психических, духовных потребностей, а в части Б – преимущественно биологических, физиологических потребностей. Только в части А возможна самоактуализация человека как личности, а часть Б – следует рассматривать лишь как неизбежную группу ступеней в пирамиде потребностей А. Маслоу [3, 4, 5, 6, 7]. Удовлетворив физиологические потребности, лежащие в основании пирамиды, человек переходит к более высоким интеллектуальным и, наконец, к духовным потребностям. Только часть А является смыслообразующей, здесь возможен поиск смысла жизни в духе В. Франкла [3,4]. С этой точки зрения можно понимать стрелки, помещенные справа от таблицы.

Переходя от нижних элементов таблицы к верхним, мы как бы поднимаемся по ступеням к высоким мотивам, самоактуализации, удовлетворению собственно человеческих потребностей. Переходя от верхних к нижним, опускаемся к базальным мотивам, органике – удовлетворению физиологических потребностей, которые есть и у животных.

На втором уровне рассмотрения целесообразно расчленить мотивационную сферу в соответствии с тем, что стоит в центре мотивов данной группы: 1 – социум, 2 – труд, 3 – «я», использующее социум, и 4 – физиология, биологические потребности. Сразу отметим, что группа 3 в мотивационном портрете почти так же часто встречается вместе с мотивами в части А, как и Б.

С точки зрения обеспечения полноты системы мотивации важны все группы. Однако с точки зрения самоуправления персонала наиболее эффективна группа 2 – «трудоцентристы». Люди группы 3 – «социоюзеры» – могут добиться очень высоких результатов деятельности, но они требуют постоянного контроля во избежание фальсификации результатов труда и злоупотребления властью. «Среди множества стремлений человека самым сильным является стремление к власти и славе», – говорил Б. Рассел. Поэтому необходимы серьезные исследования способов использования этих стремлений для мотивации. Люди группы 4 – «биоцентристы» – требуют достаточно жесткого нормирования труда.

Более подробно рассмотрим элементы структуры на 3-м уровне – мотивационные типы. Типы «альтруист», «наставник», «коллективист» часто соседствуют вместе в мотивационном портрете человека в группе «социоцентрист», хотя по ориентации они сильно отличаются. Более того, «коллективисты», реализуя свои мотивы, работают не столько на коллектив, других людей, сколько на себя. Однако их присутствие в трудовом коллективе очень желательно. Все три типа цементируют коллектив, а «альтруист» еще и является этическим ориентиром.

Одним из мотивационных типов, которые рассматриваются, является тип «мастер» (трудолюб). Такой человек трудится ради любимой работы, полностью реализуется в ней, не требует какой-либо специальной мотивации и тем более контроля. Единственные требования к руководству – не мешать такому человеку, а иногда – помогать, создавая необходимые условия труда.

Близкий, часто трудно различимый с упомянутым, тип «моралист» (труд как долг, моральный императив) типичен для протестантской этики.

В современных условиях особое внимание должно быть уделено мотивационным типам «новатор», «ученый» и «предприниматель», которые обеспечивают инновационную направленность трудовой деятельности. Люди, относящиеся к этим типам, часто бывают «трудны» в коллективе, а многие руководители не умеют работать с ними. Поиск нового всегда связан с разрушением устоявшихся представлений, норм, регламентов, а потому приходит в противоречие с деятельностью управляющих. В литературе отмечалось, что передовые американские компании сознательно допускают некоторый хаос в организации ради инноваций.

Нередко встречается тип «командир». Гипертрофированное стремление к власти, кратическая мотивация, есть свойство некоторых людей, к числу которых относятся и вожди, и тираны.

Психологи считают [3,4], что эта сила, «как всякое вожделение, не может быть насыщена…». Кроме того, «с течением времени происходит «эрозия власти», т.е. власть становится все менее эффективной и все более эгоистической». Поэтому вышестоящий менеджер, а также общественные организации должны контролировать не только профессиональную деятельность таких людей, но и складывающиеся в результате их поведения межличностные отношения.

В определенной мере стремление к власти присуще большинству людей. Так, оно часто сочетается с мотивами «альтруиста» и «эгоиста» [3,4]. Поэтому система мотивации должна давать сотрудникам возможность участвовать в управлении фирмой или другой организацией.

Большое значение имеет мотивационный тип «честолюбец». Это ориентация на внешнюю оценку труда, успех, непременно признанный обществом, с тенденцией роста притязаний. Для такого типа напрашивается название «артист», так как работник все время как бы находится на сцене. Ему менее важно, что он делает и как делает, но важнее, что скажут зрители, важна оценка со стороны. В качестве таковой может выступать и узкая группа единомышленников, и бытовые знакомые, и руководство организации.

Как уже отмечалось, управление такими людьми требует осторожности, но мотивировать их легко, так как для них важна главным образом высокая и гласная оценка их труда.

Люди, относящиеся к рассматриваемому типу, достаточно многочисленны. Однако еще для большего числа людей этот мотив является фоновым. Большинству людей, относящихся к различным типам, необходимо внешнее признание их успехов, справедливая оценка труда. Поэтому известное правило менеджмента персонала гласит: «Не уставайте благодарить и хвалить за выполненную работу».

Отметим, что близкие типы «командир» и «честолюбец» не всегда присутствуют вместе. Некоторые люди, стремящиеся к власти, готовы мириться с ролью советника руководителя, который, находясь в тени, фактически все решает, или даже предпочитают такую роль «серого кардинала».

Часто, но не всегда вместе находятся в мотивационных портретах такие типы, как «сибарит» и «эгоист», однако, как и в предыдущем случае, вычленение этих типов нужно хотя бы потому, что они требуют применения различных методов мотивации, различных действий управляющих персоналом.

Нетрудно видеть, что мотивационные типы в значительной мере определяют область деятельности, в которой человек будет эффективно трудиться и более полно самореализовываться. Даже названия некоторых типов указывают на определенную профессию. Например, «наставник» – это хороший преподаватель, «ученый» – научный работник, «предприниматель» – предприниматель, «командир» – руководитель и т.д. Ценности альтруиста особенно важны для педагога, врача.

Теоретические цели и особенно практические задачи менеджмента требуют дальнейшего членения мотивационной сферы, которое реализовано в виде трудовых ценностей.

В качестве примера рассмотрим ценности, характеризующие тип «мастера».

В 2.1.1 содержится стремление к совершенству в работе, которая может быть простой и даже однообразной. Это и кладка кирпича, и машинопись, и точность исполнения музыкального произведения (без привлечения своего, творческого элемента). Станочник, для которого очень высока значимость такой ценности, обеспечивает самое высокое качество продукции в смысле ее соответствия технической документации.

В 2.1.2 скрыто стремление человека к различным сторонам работы, что требует ее разнообразия, некоторой сложности, наличия творческих элементов, этапов познания и принятия решений. Это может быть и работа станочника широкого профиля, и инженера, и экономиста. Ценности 2.1.1 и 2.1.2 часто пересекаются.

2.1.3 – работа, соответствующая способностям, также присутствует в сочетании со многими ценностями высокого уровня. Она дает возможность самореализации субъекта, что в полной мере осуществляется у «ученого», «новатора», «предпринимателя», «наставника».

Ценность – 2.1.4 – отсутствие диктата руководства и ограничений организационной системы – это членение по другому основанию. Такая ценность значима не только для «мастера», но и многих других типов, в частности «новатора», «предпринимателя», «командира». Для них она важна потому, что способствует реализации иных ценностей.

Дифференциация мотивационной сферы человека должна быть дополнена синтезом отдельных мотивов и ценностей в мотивационном портрете человека. Кроме того, наряду с людьми ярко выраженных мотивационных типов существуют люди со смешанной мотивацией. Можно предположить, что поведение таких людей не столько определяется внутренними мотивами (их много, а аддитивная или другая свертка многочисленных и разнородных мотивов вряд ли возможна), сколько влиянием внешних факторов, например установками, выработанными в результате встречи потребностей с соответствующей трудовой ситуацией или влиянием социальных норм, традиций, ролевых стереотипов, что хорошо известно из социальной психологии.

**2. Подходы к мотивации труда человека на современном производственном предприятии**

**2.1 Современные методики мотивации труда человека**

Как и говорилось в рассмотренной первой части этой работы вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями [3,4,5,6,7,11,]. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова, мотивированная деятельность – это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов. В мотивированной деятельности работник производственного предприятия сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий «внешней» среды созданной на предприятии. Мотивация труда работника производственного предприятия – это организация менеджерами условий по направлению стремления работника удовлетворить свои потребности (всех уровней) посредством эффективной трудовой деятельности по достижению целей подразделения и в целом предприятия.

Существовавшая в СССР система мотивации трудовой деятельности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжелом состоянии. На наш взгляд, наряду с другими причинами это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешевого труда. Сверхвложения в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись за счет минимизации оплаты труда. В результате основная масса работников государственного сектора промышленности не удовлетворяет свои потребности в необходимом объеме, а часть их осуществляет это за счет нетрудовых доходов. Известно [6], что до перехода на новые условия хозяйствования работники могли реализовать свои возможности в содержательном труде лишь на 30–50%, а потребности в заработной плате, обеспечивающей социально нормальный уровень жизни, на 13–18%.

Так называемый дешевый труд на самом деле дорого обходится обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем увеличения производительности труда, убивает инициативу и тем самым препятствует научно-техническому прогрессу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Так же такое положение ведет к чрезмерному износу здоровья и понижению работоспособности человека. Дешевый труд, обусловливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед обществом, но и перед самим собой. Такому человеку практически нечего терять.

Это наглядно проявляется в отношении к собственному здоровью. Так работники предприятий, получающие надбавки или льготы за неблагоприятные условия труда, сознавая опасность для собственного здоровья, тем не менее, выступают часто против их улучшения, предпочитая получение высоких компенсаций.

Трудовое сознание периода начального этапа перехода к рынку характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве. Основными причинами такого положения являются следующие труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни. Это связано как с размерами заработков, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм потребления, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров. Низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм и как следствие безответственного отношения к труду – низкий уровень заработной платы.

В условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности; многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника вместо высокопрофессиональных и инициативных специалистов. На многих предприятиях рассмотренного периода отсутствует эффективная система мотивации трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнительность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в результат деятельности коллектива; внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным (монотонным, малосодержательным, тяжелым, ручным, с вредными условиями и т.д.) трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть социально значимой ценностью.

В настоящее время многими предприятиями с позиций современной экономической теории и международного опыта механизм мотивации рассматривается как упорядоченная совокупность мотивов достижения сложной цели (результативная мотивация). Мотивацию трудовой деятельности состоит из двух взаимосвязанных частей как материальное стимулирование и моральная мотивация. Рассмотрение вопросов моральной мотивации зачастую в настоящее время просто не актуально из за рассмотренной ранее пассивности труда. Чтобы столкнуть человека с мертвой точки и поднять заинтересованность, в труде, нужны дополнительные меры по обогащению самого труда так, давно назревшая необходимость разработки и внедрения новых механизмов стимулирования труда работников промышленных предприятий, со всей очевидностью проявилась при переходе к рыночным отношениям. Действовавшая в доперестроечные годы система стимулирования труда, весьма слабо связанная с конечными результатами работы структурных подразделений и предприятия в целом пришла в противоречие с рыночными преобразованиями в экономике и явно не соответствовала новым социально-экономическим условиям хозяйствования. Рассмотрим различные системы стимулирования применяемые на различных предприятиях и разных странах в настоящее время.

Вознаграждение по итогам работы организации. Данная система увязывает индивидуальное вознаграждение работника с результатами деятельности всей организации, т.е. степенью реализации стоящих перед ней целей. Основными видами вознаграждения по итогам работы компании являются – премии, участие в прибыли, возможность приобретения акций компании.

Под системами участия работников в прибылях своей компании [6,11] понимают, в первую очередь, распределение между ними и компанией той дополнительной прибыли, которая получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия, или производственного участка, то есть групповая или коллективная эффективность и результаты работы, и когда премируются все работники, а не несколько выбранных:

– система Скенлона основана на распределении между работниками и компанией экономии затрат по заработной плате, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника. Сначала определяется базовая частица фонда заработной платы в стоимости работ (объема реализации). В случае уменьшения данного показателя за определенный период времени, когда частица фактического фонда заработной платы в стоимости продукции будет меньше базовой величины, сумма экономии, которая подлежит распределению, определяется как различие между фондом заработной платы, обсчитанным по установленному нормативу от фактического объема работ (объема реализации) и фактическим фондом заработной платы. Экономия распределяется в пропорции 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премирования работников, 20% поступает в резервный фонд, а остаток распределяется между работниками в зависимости от трудового вклада в увеличение объемов труда (объема реализации). Система Скенлона, как и все другие системы участия персонала в прибылях, предусматривает активное привлечение рядовых работников к управлению, в особенности к определению путей повышения производительности труда. Эта система направлена на сокращение части заработной платы в стоимости работ (продукции). Она дает наибольший эффект на участках, где часть живого труда наиболее значима.

– система Раккера основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на одну денежную единицу заработной платы. Предпосылкой реализации системы Раккера есть количественный анализ объема условно чистой продукции, а также расчет индекса ее возрастания. Система Раккера предусматривает установления «стандарта Раккера» – частицы заработной платы в объеме условно чистой продукции. От определяется как средняя величина за ряд лет. Повышение производительности работы стимулируется на основе сокращения частицы заработной платы в объеме условно чистой продукции. Если в компании есть повышение производительности труда, то частица фактической заработной платы в объеме условно чистой продукции будет меньшей, чем «стандарт Раккера». Объем премиального фонда определяется так:

а) фактический объем условно чистой продукции множат на «стандарт Раккера»;

6) от полученной величины отнимается фактически выплаченный объем заработной платы;

в) разность есть часть прибыли, полученная за счет повышения эффективности производства.

Рассмотренная система может быть эффективно реализована на предприятиях капиталоемких отраслей;

– система «Импрошейр» основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затраченного на производство заданного объема работ (продукции). Особенностью этой системы есть то, что результаты повышения производительности труда измеряются не в деньгах, а в единицах затрат рабочего времени. Сначала определяется базовый норматив: количество человеко-часов рабочего времени, необходимых для производства единицы продукции. Следующим шагом есть сравнения фактического количества человеко-часов на единицу продукции в текущем периоде с нормативом. Недостатком этой системы есть то, что базовый норматив определяется при достигнутом техническом уровне производства, и любое техническое нововведение нуждается в пересмотре нормативов.

Использование систем вознаграждения по итогам работы структурного подразделения позволяет соединить финансовые интересы каждого сотрудника с целями подразделения.

В тоже время, существует немало сложностей при применении данного метода, особенно в больших организациях, связанных с ограниченными возможностями отдельного сотрудника повлиять на конечные результаты компании. Поэтому могут возникать, ситуации, отрицательно влияющие на мотивацию, когда аутсайдеры получают такое же вознаграждение как лучшие работники и, наоборот, прекрасно выполняющие свои обязанности сотрудники страдают из-за неудачной работы подразделения в целом. Специалисты в области компенсации отмечают также ограниченность планов типа Скэнлон, ориентирующих производственное поведение сотрудников только на один, пусть даже очень важный для подразделения показатель.

Практика свидетельствует, что существует много модификаций систем участия персонала в прибылях компании, но главное в решении данного вопроса – это правильный выбор способа управления процессом работы, а именно: формирования премиальных фондов должно базироваться на тех показателях, которые реально зависят от результатов работы персонала, система участия в прибылях должна быть согласованной с системой участия персонала в управлении организацией и т.п.

Так же существует практика оплаты, стимулирования работников за знания, компетенции. Системы платы за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации. В современных условиях, когда технические нововведения легко копируются и быстро устаревают, этот фактор является важным для успеха в конкурентной борьбе, поскольку квалификацию сотрудников компании в отличие от продуктов и технологий невозможно скопировать.

Однако не следует увлекаться значением стимулирования труда человека. Как показано в разделе этой работы 1.2, о моральной мотивации, стремление человека достигать «вершин» потребностей. В своих работах А. Маслоу часто использует образ лестницы. Он пишет: «Все эти основные потребности могут рассматриваться как всего лишь ступени лестницы, ведущей к самореализации…» [3,4].

На предприятиях различных стран мира применяются способы моральной мотивации работника. Так возможно выделить такие методы как: награждение дипломами за высокое профессиональное мастерство по итогам проводимых соревнований; награждение дипломами «Лучший конструктор», «Лучший менеджер» и т.д. по итогам какого то периода деятельности; представление к правительственным наградам за достижения в профессиональной деятельности; рекомендации на участие в конкурсах, выставках; преставление к поездкам за границу по обучению новым технологиям, передаче опыта, преподавательской работе.

Необходимо обратить внимание на использование социально – натуральных мотиваторов таких как: продажа по льготным ценам товаров, выпускаемых предприятием, покупка и продажа на льготных условиях товаров широкого потребления других предприятий (машины, видео- и аудиотехника, бытовая техника и т.д.), строительство и выделение в пользование ИУР на бесплатной основе или с частичной оплатой дачных участков, гаражей и т.д., льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания, выделение льготных кредитов, предоставление права отсрочки платежей на определённый период.

Социальные мотиваторы применяемые на предприятиях имеют существенное значение. Рассмотрим пример, такие как: бесплатное пользование дошкольными учреждениями, бесплатное питание на работе, бесплатное медицинское обслуживание, кредитование бесплатного образования работника и его детей, оплата транспортных расходов, бесплатное пользование спортивными сооружениями, досрочный выход на пенсию за счет предприятия, повышение квалификации за счет предприятия, материальные гарантии по безработице, покупка предприятиями жилья для своих работников, снижение норм выработки в связи с ухудшением состояния здоровья, скидки на покупку товаров, выделение беспроцентных кредитов.

Данные способы позволяют реализоваться человеку как личности, ощутить себя необходимым членом команды, способствуют конвергенции целей работника и предприятия. После рассмотрения перечня систем мотивации труда применим некоторую их систематизацию и привендём её в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Перечень мотивирующих систем в организации

|  |  |
| --- | --- |
| Форма стимулирования | Основное содержание |
| 1 | 2 |
| 1. Заработная плата (номинальная) | Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату |
| 2. Заработная плата (реальная) | Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией |
| 3 Бонусы | Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и, размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой |
| 4. Участие в прибылях | Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой) |
| 5. Участие в акционерном капитале | Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций |
| 6. Планы дополнительных выплат | Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные |
| 7. Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости путем. 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда |
| 8. Трудовое или организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки |
| *9.* Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров) В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр) |
| 10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами |
| 11. Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств |
| 12. Организация питания | Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание |
| 13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку при продаже этих товаров |
| 14. Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне) |
| 15. Программы обучения персонала | Покрытие расходов на организацию обучения «(переобучения) |
| 16. Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели |
| 17. Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели |
| 18. Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях |
| 19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии |
| 20. Гибкие социальные выплаты | Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг |
| 21. Страхование жизни | Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается |
| 22. Программы выплат по временной нетрудоспособности | Покрытие расходов по временной нетрудоспособности |
| 23. Медицинское, страхование | Как самих работников, так и членов их семей |
| 24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера) | Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением)). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий по сравнению с другими статус работника |
| 25. Отчисления в пенсионный фонд | Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне |
| 26 Ассоциации получения кредитов | Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д. |

**2.2 Применение мотивации как способа управления трудом работников предприятия на примере АО НКМЗ**

Работникам предприятия АО НКМЗ, согласно соответствующих положений и закреплённых коллективным договором трудящихся и администрации в целях мотивации к эффективному труду, предоставляются следующие возможные материальные выплаты и как один из видов моральной мотивации социальные льготы и гарантии.

Учитывая важность материального стимулирования работника на предприятии, установлены следующие надбавки и доплаты:

– надбавки рабочим за профессиональное мастерство;

– надбавки руководителям и специалистам за высокие достижения в труде;

– надбавки за знание и применение иностранного языка;

– надбавки руководителям и специалистам за ученую степень доктора или кандидата наук;

– оклады взамен тарифных ставок квалифицированным рабочим, занятым на особо важных и ответственных работах;

– доплаты за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличение объёма выполняемых работ за счет экономии фонда оплаты труда от высвобождения численности работников;

– доплаты рабочим, не освобождённым от основной работы, за руководство бригадой или звеном в размерах, предусмотренных действующим в обществе положением;

– доплаты за работу в многосменном режиме в вечернюю и ночную смену в размере 20 и 40 процентов часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в соответствующей смене для трудящихся промышленно – производственного персонала;

– доплаты за работу в ночное время (с 22 часов до 6 часов утра) в размере 40 процентов тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время для работников ЖБУ, детских дошкольных учреждений, комбината питания, ВОХР, СМУ, сторожей;

– доплаты за работу в неблагоприятных условиях труда на основании оценки аттестации условий труда на каждом рабочем месте в соответствием с перечнем работ и рабочих мест вредными, тяжёлыми и особо тяжёлыми и особо вредными условиями труда;

– надбавки за классность водителям автомобилей и автобусов в размере: водителям 2-го класса – 10 процентов, 1-го класса 25 процентов установленной тарифной ставки за отработанное водителем время.

Разработана и внедрена на предприятии АО НКМЗ система премирования по итогам работы подразделений предприятия, а также по итогам работы предприятия в целом.

Предусмотрена выплата вознаграждения за выслугу лет работникам занятых на работах с тяжёлыми и вредными условиями труда.

Всем работникам предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск, так же предусмотрены различные шкалы увеличения отпусков в зависимости от условий и характера выполняемой работником работы.

На предприятии предусмотрена система соревнований по итогам которых определяются лучшие с последующим награждением почетными материальными или денежными поощрительными призами и оповещением всех работающих через заводские средства массовой информации (газета, радио).

На предприятии осуществляется поощрительные и компенсационные выплаты в виде одноразовых поощрений отдельных работников за выполнение особо важных производственных заданий, поощрение к юбилейным и памятным датам как в денежной так ив натуральной форме, а так же материальную помощь, в том числе: оздоровительные и прочие выплаты.

Предусмотрена на предприятии выделение помощи не работающим пенсионерам АО НКМЗ которая осуществляется выдачей подарков в натурально-денежной форме к праздничным датам. Так же предусмотрена выплата одноразового денежного пособия в размере среднемесячного заработка выходящим на заслуженный отдых работникам завода. В настоящее время вступает в силу решение по оказанию помощи неработающим пенсионерам в виде выплаты ежемесячного дополнения к пенсии бывшим работникам отработавшим более 30-ти лет на предприятии. Рассмотрим эти и другие аспекты системы мотивирования труда на АО НКМЗ [1].

С позиций современной экономической теории и международного опыта мотивационный механизм следует рассматривать как упорядоченную совокупность мотивов достижения сложной цели (результативная мотивация). Как и любая система, мотивационный механизм должен обладать свойствами рациональной целостности и обособленности его элементов. Решающее влияние на трудовую мотивацию оказывает система управления трудом, сердцевиной которой является оценка и оплата труда.

В очередной раз отметим, что система оценки и оплаты труда, действовавшая на предприятиях бывшего СССР, была далеко не совершенной и не отвечала потребностям основной массы трудящихся, которые, судя по результатам многих социологических опросов, считали ее неэффективной и несправедливой.

Давно назревшая необходимость разработки и внедрения нового механизма оценки и оплаты труда работников промышленных предприятий со всей очевидностью проявилась при переходе к рыночным отношениям (см. п. 2.1). Действовавшая в доперестроечные годы система оценки, организации оплаты и стимулирования труда, весьма слабо связанная с конечными результатами работы структурных подразделений и предприятия в целом и в силу этого неизбежно порождавшая уравнительность в распределении, пришла в противоречие с рыночными преобразованиями в экономике и явно не соответствовала новым социально-экономическим условиям хозяйствования. Наглядным подтверждением изложенному служат, к примеру, оценки работников заводов тяжелого машиностроения Донецкой области, принявших участие в выборочном социологическом обследовании, проведенном в конце 1993 г. сотрудниками Института экономики промышленности НАН Украины, Института экономико-правовых исследований НАН Украины и Донецкого обкома профсоюзов работников машиностроения и металлообработки на 10 ведущих предприятиях региона, включая НКМЗ. Из общего числа респондентов 73,2% рабочих и 71,4% инженерно-технических работников в числе основных факторов, оказывающих наибольшее негативное влияние на мотивацию к труду, назвали отсутствие объективной оценки и оплаты труда, 25,3 и 23,4% соответственно – отсутствие эффективной системы признания трудовых заслуг, должного поощрения за продуктивность работы [1].

Безусловно, нельзя утверждать, что проблеме совершенствования системы оценки и оплаты труда на заводах отрасли, в том числе и на НКМЗ, в прежние годы не уделялось внимания. Определенная работа в этом направлении велась постоянно, однако, во-первых, она во многом носила локальный характер, затрагивая лишь те или иные отдельные категории работников или производственные подразделения, и, во-вторых, не выходила за рамки традиционной фиксированной тарифно-окладной системы. Сегодня необходимо кардинальным образом изменён сам принцип формирования механизма оплаты и мотивирования труда. Обеспечение устойчивого развития предприятия в рыночных отношениях хозяйствования объективно требует и рыночных подходов к формированию системы оценки и оплаты труда всех без исключения его работников. Это означает, что должна быть установлена прямая материальная связь доходов каждого из них от качества труда и конечных результатов работы как структурных производственных подразделений, так и предприятия в целом.

Внутрифирменная система оплаты труда должна, с одной стороны, адекватно реагировать на изменения экономической конъюнктуры, объемов производства и продаж, качества выпускаемой на предприятии продукции, а с другой – включать многообразный арсенал рычагов влияния на трудовую мотивацию работников, развитие их творческой инициативы и предпринимательства, без чего в условиях рынка успешно работать просто невозможного. Такая система призвана также активно содействовать усилению заинтересованности всех работников в достижении высоких результатов деятельности, повышению личной ответственности за эффективность и прибыльность функционирования предприятия.

Реальные предпосылки для кардинальной реорганизации внутрифирменной системы оценки, оплаты и стимулирования труда, ее формирования таким образом, чтобы она целенаправленно содействовала достижению оптимального сочетания личных и коллективных интересов, были созданы в результате преобразования объединения НКМЗ в акционерное общество с коллективной собственностью работников. Приватизация предприятия значительно расширила возможности использования неординарных подходов к созданию мотивационного механизма, отвечающего современным требованиям.

Методические подходы к формированию и регулированию фонда оплаты труда работников ЗАО НКМЗ в условиях полной самостоятельности предприятия базируются на следующих концептуальных положениях:

работникам, состоящим в трудовых отношениях с акционерным обществом, обеспечивается в соответствии с Кодексом законов о труде Украины, Законом Украины «Об оплате труда», генеральным и отраслевым тарифными соглашениями, другими законодательными и локальными нормативными актами, регламентирующими процесс оплаты труда, гарантированная минимальная заработная плата;

оплата труда работникам акционерного общества производится в пределах имеющихся средств, но не ниже предусмотренных тарифными соглашениями при условии выполнения производственных заданий и полной отработки фонда рабочего времени;

уровень заработной платы работников акционерного общества максимальными размерами не ограничивается;

в условиях акционирования сохраняются тарифные ставки рабочих и должностные оклады специалистов и служащих, так как эти ставки и оклады являются важным инструментом дифференциации размеров оплаты труда в зависимости от его сложности и квалификации работника, однако базовые тарифные ставки и должностные оклады и все производимые на них начисления не являются постоянными, а изменяются в зависимости от конечных результатов работы цехов, отделов, производств и акционерного общества в целом;

приоритет в оплате труда отдан рабочим-сдельщикам, труд которых отличается интенсивным характером и непосредственно связан с изготовлением конкурентоспособных машин и оборудования; широкое использование в дополнение к традиционным комплекса нетрадиционных форм и методов оплаты и стимулирования труда с учетом необходимости решения тех или иных конкретных задач производства.

Основываясь на применяемых в машиностроении сдельной и повременной формах оплаты труда, в рамках действующей в ЗАО НКМЗ системы формирования и регулирования фонда оплаты труда используются:

сдельно-премиальная – для оплаты труда рабочих основного производства, занятых непосредственно изготовлением продукции (станочников, сталеваров, формовщиков, слесарей механосборочных работ и т.д.);

повременно-премиальная система оплаты труда – для отдельных профессий основного производства (гальваники, термисты, травильщики и др.), а также для вспомогательных профессий, обслуживающих работников основного производства (стропальщики, крановщики, комплектовщики и др.). Повременно-премиальная система оплаты труда на основе схем должностных окладов применяется и для оплаты труда руководителей, специалистов, служащих:

косвенно-сдельная – для оплаты труда вспомогательных рабочих, труд которых оказывает влияние на производительность основных рабочих (земледелы, огнеупорщики, резчики на пилах и станках и др.);

нормативно-сдельная – для оплаты труда рабочих ремонтных групп;

прямая повременная – для оплаты вспомогательных рабочих, непосредственно не влияющих на производственный процесс (уборщики, сторожа, лифтеры и т.д.).

К числу основных нетрадиционных форм и методов оплаты и стимулирования труда, используемых в системе внутрифирменного управления НКМЗ, относятся:

установление более четкой зависимости величины средств, направляемых на оплату труда работников каждого подразделения завода, от конечных результатов их деятельности на основе разработанной системы «плавающих» коэффициентов, с помощью которых корректируются базовые тарифные ставки и должностные оклады;

определение дополнительной оплаты к окладам начальников цехов, участков, мастеров механообрабатывающего производства за перевыполнение заданий по отработке станко-нормо-часов по трудозатратам основной технологической трудоемкости;

установление дополнительного поощрения за разработку творческих идей и инициатив, их внедрение в производство с целью расширения номенклатуры выпускаемой конкурентоспособной продукции, создания новых машин и оборудования, товаров народного потребления, пользующихся спросом на внутреннем и внешнем рынках, за активную дилерскую деятельность;

установление надбавок работникам за профессиональное мастерство, руководителям, специалистам, рабочим за выполнение особо важных заданий в соответствии с утвержденным графиком выпуска продукции;

введение комплекса стимулирующих положений по оплате труда и предоставлению льгот рабочим-станочникам в основном механосборочном производстве, инструментальном цехе, ремонтно-механическом цехе в целях усиления их материальной заинтересованности в повышении эффективности использования металлорежущего оборудования, изготовлении конкурентоспособной продукции с обеспечением ее качественных характеристик и формирование действенного мотивационного механизма рабочих-станочников, работающих на чистовых металлорежущих станках, повышение престижа их труда;

установление окладов взамен тарифных ставок квалифицированным рабочим, занятым на особо важных и ответственных работах;

определение надбавок к должностным окладам мастеров и старших мастеров, которым присвоены звания «Мастер 1 класса» и «Мастер 2 класса» ЗАО НКМЗ;

внедрение системы признания (поощрения) трудовых заслуг, основанную на рейтинговой оценке результатов внутрифирменного трудового соперничества, дополняющую систему оплаты и премирования работников акционерного общества за основные итоги работы и направленную на усиление взаимосвязи материальных и моральных стимулов.

Как следует из изложенного выше, методика формирования и регулирования фонда оплаты труда работников НКМЗ базируется на двух основополагающих позициях:

поставить оплату труда каждого структурного подразделения завода и каждого его работника в прямую зависимость от результатов труда, сложности и условий с учетом конечных итогов производственно-хозяйственной деятельности всего трудового коллектива акционерного общества;

предусмотреть порядок распределения премиальных средств между коллективами и отдельными исполнителями, обеспечивающий зависимость размера поощрения от их непосредственного вклада в общие конечные результаты работы подразделения.

Таким образом, система формирования и регулирования фонда оплаты труда, действующая в акционерном обществе и отражающая ее составные элементы, носит комплексный характер и включает три основных блока:

систему формирования и распределения фондов заработной платы структурных подразделений предприятия;

систему стимулирования труда работников акционерного общества;

систему признания трудовых заслуг по итогам трудового соперничества.

Фонд оплаты труда образуется за счет двух источников: себестоимости продукции и прибыли акционерного общества. При этом в состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, входят все расходы на оплату основного производственного персонала, надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам, оплата времени выполнения гособязанностей, времени нахождения в командировке, премии за основные результаты хозяйственной деятельности, экономию сырья и материальных ресурсов. За счет прибыли выплачивается заработная плата работникам ЖБУ, детских дошкольных учреждений, комбината питания, единовременные премии рабочим, руководителям, специалистам и служащим, материальная помощь и др.

В процессе совершенствования механизма оплаты и мотивации труда решается как одна из наиболее важных задача перехода от патерналистических установок к критериям эффективности производства, то есть внедрения в систему оплаты и стимулирования труда таких форм и методов, которые бы целенаправленно содействовали развитию творческой инициативы и предприимчивости работников, повышению их заинтересованности в продуктивной работе, созданию новых конкурентоспособных машин и оборудования, увеличению объемов производства и продаж, а в конечном счете – обеспечению устойчивого функционирования завода в нынешних сложных условиях хозяйствования. Работа в этом направлении на заводе ведется постоянно, и некоторые ее аспекты освещались в печати [114; 173].

С целью решения все усложняющихся в нынешней экономической ситуации стратегических задач по поддержанию конкурентоспособности и экспортного потенциала акционерного общества с 1 января 2005 г. в ЗАО НКМЗ внедрена принципиально новая система оплаты труда, предусматривающая строгую зависимость от уровня заработной платы всех трудящихся – от руководителя до рабочего – от выполнения объемов производства.

Отличительной особенностью разработанной системы являются несколько положений:

во-первых, обеспечение единого методического подхода к планированию объемов производства, численности и фонда заработной платы по цехам и отделам всех структурных подразделений завода;

во-вторых, расчет под утвержденный плановый объем производства нормативной численности (регламентированной численности, необходимой для выполнения планового объема производства) производственных рабочих-сдельщиков;

в-третьих, определение нормативной численности прочих категорий работающих в зависимости от расчетной нормативной численности рабочих-сдельщиков;

в-четвертых, определение основного состава и уровня заработной платы всех категорий работников завода в зависимости от загрузки производственных рабочих-сдельщиков и их заработной платы, т.е. от загрузки цехов;

в-пятых, применение «плавающих» коэффициентов, с помощью которых корректируются базовые тарифные ставки и должностные оклады при расчетах планового и фактического фондов заработной платы;

в-шестых, принятие в расчетах плановых и фактических фондов заработной платы производственных рабочих-сдельщиков и «плавающего» коэффициента, равного 2,0, к сдельным расценкам. Это означает, что уже на стадии планирования закладывается возможность при соблюдении нормативной численности и выполнении плановых объемов производства получить заработную плату в двойном размере. При определении фактического фонда заработной платы за отчетный месяц «плавающий» коэффициент для рабочих-сдельщиков принимается равным не ниже 2,0. Тем самым мотивируется их заинтересованность в выполнении заданных объемов работ.

Профессия сдельщика – ключевая на заводе, поэтому именно она поставлена во главу угла формирования новой системы оплаты труда. От сдельщиков, их загрузки, профессионализма в работе зависит в конечном счете благосостояние акционерного общества и размер заработной платы каждого трудящегося.

Поскольку уровень заработной платы всех прочих категорий работников поставлен в прямую зависимость от загрузки цехов и выполнения ими плановых объемов производства, новый методический подход к формированию и распределению фонда оплаты труда является достаточно сильным мотивирующим фактором и для всех остальных категорий работников акционерного общества – руководителей структурных подразделений в плане усиления их материальной заинтересованности в обеспечении загрузки цехов, работников маркетинговой службы – в заключении выгодных для завода контрактов, конструкторских, технологических отделов – в создании новой конкурентоспособной продукции, отвечающей критериям высокого качества при минимизации затрат и т.д.

Следует подчеркнуть, что производственные мощности НКМЗ и его кадровый потенциал позволяют обеспечить выпуск продукции в объемах, значительно превышающих уровень 2005 г. Однако принятая акционерным обществом с учетом мирового финансового кризиса и крайне тяжелого экономического положения в стране стратегия избирательного подхода к запуску заказов в производство, ориентация на конкретного платежеспособного потребителя, гарантирующего стопроцентную оплату выполнения каждого из них, предопределили формирование не максимальных, а наиболее реальных плановых объемов производства. Тем не менее они являются весьма напряженными, так как в нынешней ситуации даже сохранить достигнутый уровень прошлого года во многом проблематично.

Расчеты показали, что в настоящее время фактическая численность работников завода относительно запланированных на текущий год объемов производства превышает нормативную. Однако в целях обеспечения социальной защищенности работников предприятия, сохранения высококвалифицированных рабочих кадров плановая численность станочников на 2005 г. была установлена с учетом их фактической численности на 01.12.1998 г. Плановая и нормативная численность других категорий работающих по всем цехам, производствам и функциональным службам завода рассчитывалась в зависимости от плановой численности станочников.

К числу новаций в системе оплаты и стимулирования труда работников акционерного общества относится также действующее с мая 1995 г. «Положение о порядке поощрения работников ЗАО НКМЗ за реализацию творческих идей, инициатив и заключение выгодных контрактов». Премированию по настоящему Положению подлежат работники структурных подразделений завода, занятые разработкой творческих идей и инициатив и внедрением их в производство с целью расширения номенклатуры изготавливаемой продукции, а также осуществляющие дилерскую деятельность, связанную с заключением выгодных контрактов, способствующих наращиванию объемов производства.

Премирование работников в соответствии с данным Положением осуществляется за счет средств, образованных путем отчислений в поощрительный фонд в размере:

до 0,3% от полученных средств – за разработку, изготовление и реализацию нетрадиционной (ранее не изготавливаемой) продукции;

до 0,1% от полученных средств – за проявленную инициативу по заключению выгодных контрактов, приносящих прибыль и увеличивающих объемы производства.

Основанием для формирования поощрительного фонда служит заключение созданной для этих целей комиссии, соответствующие расчеты ПЭУ. Распределение общей суммы поощрительного фонда осуществляется руководителем структурного подразделения непосредственным разработчикам основной идеи и работникам, содействовавшим ее внедрению в производство.

Использование «Положения о поощрении работников за реализацию творческих идей, инициатив и заключение выгодных контрактов» позволило в 1998 г. заключить контракты на общую сумму 172,6 млн. грн. Приняли участие в разработке творческих идей, реализации творческой инициативы и заключении выгодных контрактов 835 человек, которым в течение года выплачена премия в сумме 231,7 тыс. грн.

Важным трудомотивирующим фактором является разработанный и введенный в действие комплекс стимулирующих положений по предоставлению различных льгот рабочим-станочникам

Так, в целях усиления материальной и моральной заинтересованности рабочих-станочников цехов механосборочного производства в повышении эффективности использования станочного оборудования, закрепления кадров рабочих-станочников, стимулирования повышения их квалификации и качества выпускаемой продукции с января 1996 г. в акционерном обществе действует «Положение о введении доплат междуразрядной разницы рабочим-сдельщикам-станочникам». Доплата производится только в том случае, если станочник выполняет норму выработки.

Стратегия по выходу на мировые рынки может быть обеспечена только при условии выпуска высокоточной, конкурентоспособной продукции с обеспечением ее качественных характеристик, отвечающих требованиям зарубежных стандартов. В освоении новых конкурентоспособных видов продукции, идущей на экспорт, принципиальную значимость имеет конечная стадия обработки изделий – чистовые операции на металлорежущих станках, являющиеся финишной стадией изготовления и определяющие качество и товарный вид изделия.

В целях создания действенного мотивационного механизма для рабочих-станочников механосборочного производства с октября 1997 г. в акционерном обществе внедрено «Положение о введении повышающего коэффициента 1,3 к действующим часовым тарифным ставкам на операции, выполняемые на чистовых станках при изготовлении особо ответственных и сложных деталей машин и оборудования, идущих на экспорт в дальнее зарубежье».

Цель введения названных выше льгот единственная: усилить ответственность исполнителей за качество труда. На решение этой задачи направлена и такая мера, как введение «Талонов качества» для станочников 3,4,5 и 6 разрядов, работающих в напряженном режиме на чистовых металлорежущих станках и занятых изготовлением особо сложных и ответственных деталей.

«Талоном качества» предусмотрена оценка труда рабочих-станочников по двум показателям: сдача продукции с первого предъявления и отсутствие рекламаций со стороны представителя заказчика. Каждое нарушение по этим показателям фиксируется просечкой в талоне. Ее делает начальник сектора технического контроля в присутствии начальника цеха. При отсутствии нарушений в течение месяца (изготовлении продукции без отступления от чертежа) рабочий-станочник получает из средств фонда оплаты труда единовременное вознаграждение в размере 15% сдельной заработной платы. Таким образом, при условии качественной работы каждый станочник по «Талону качества» может получить дополнительно за год около двух средних зарплат. При наличии за квартал трех и более «проколов» в «Талоне качества» рабочий-станочник направляется в ООПЭОК для повышения своей квалификации и ее подтверждения.

Как показала практика, такой подход к стимулированию качественной работы вполне оправдывается: в цехах заметно повысилась трудовая, исполнительская и технологическая дисциплина, усилилась и материальная заинтересованность.

Решая эту задачу применительно к рабочим-станочникам, в системе нового мотивационного механизма НКМЗ широко используются также и другие нетрадиционные формы.

Так, рабочим-станочникам и вторым рабочим-станочникам производственных участков цехов завода с особо интенсивным характером труда установлены следующие дифференцированные размеры вознаграждения по итогам года (в долях к среднемесячной заработной плате) в зависимости от непрерывного стажа работы на НКМЗ по профессии станочника: от одного года до двух лет – 0,5; от двух до пяти лет – 0,8; от пяти до десяти лет – 1,0 и свыше десяти лет – 1,5. Это повышенный более чем в 2 раза по сравнению с другими работниками размер вознаграждения.

Разработано и действует «Положение о поощрении при уходе в очередной отпуск», в соответствии с которым рабочим-станочникам, проработавшим на трехсменном режиме не менее 60 смен и не менее одного года по профессии станочника, при уходе в отпуск оказывается материальная помощь в размере 30% от средней зарплаты одного работника промышленно-производственного персонала. Молодым рабочим-станочникам за все время службы в армии начисляется единовременное вознаграждение по итогам работы за год, а при возвращении со службы на завод в качестве станочников в соответствии с «Положением о порядке поощрения молодых рабочих-станочников» – дополнительно выплачивается единовременное пособие в размере 50% средней зарплаты одного работника промышленно-производственного персонала. Работникам, вновь принятым на работу на завод и заключившим трудовой договор о работе на пять лет в качестве станочника основного производства, с целью материальной поддержки для решения неотложных первоначальных социальных нужд выдается материальная помощь: квалифицированным рабочим-станочникам 4,5 и 6 разрядов – в размере 100%, остальным станочникам – 50% средней зарплаты одного работника промышленно-производственного персонала на момент заключения договора.

Молодым рабочим, прошедшим обучение по профессии станочника в рамках постоянно действующей системы производственно-экономического обучения кадров, выплачивается материальная помощь в размере 50% от средней заработной платы одного работника промышленно-производственного персонала при условии успешной учебы, выполнения норм выработки на 100% и заключения трудового договора сроком не менее чем на 3 года.

Стимулирование интенсивного характера труда рабочих-станочников названными выше и рядом других мер способствовало тому, что уже в 1995 г. на НКМЗ был ликвидирован дефицит этой категории работников.

Одним из важных факторов повышения материальной заинтересованности работников в росте эффективности труда и создании конкурентоспособной высококачественной продукции является их премирование за основные результаты хозяйственной деятельности. Условия и порядок реализации этой меры стимулирования регламентированы «Положением о хозяйственном расчете цехов, производств и функциональных служб»; «Положением о премировании руководителей, специалистов и служащих ЗАО НКМЗ за основные результаты хозяйственной деятельности» и «Положением о порядке и условиях выплаты работникам ЗАО НКМЗ вознаграждения за общие результаты работы по итогам за год».

Основными оценочными показателями, принятыми для премирования специалистов, руководителей и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности, определены объем продаж (поступление денежных средств) и себестоимость продукции. При этом для функциональных служб завода – центров ответственности в расчет принимается показатель себестоимости продукции по заводу; для функциональных служб производств – себестоимость продукции по производству по сумме себестоимости продукции цехов, входящих в данное производство; для цехов – себестоимость продукции по цеху. В комплекс важных трудомотивирующих факторов, формирующих систему заинтересованности в росте эффективности и качества труда, входит также стимулирование работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда, оплата труда которых производится на условиях, установленных для работников предприятия черной металлургии. В зависимости от стажа непрерывной работы во вредных условиях им производится дополнительная выплата единовременного вознаграждения за выслугу лет за счет и в пределах средств, направленных на оплату труда.

Разработана и действует комплексная система материального поощрения за экономию конкретных видов материальных и топливно-энергетических ресурсов по сравнению с установленными нормами расхода за счет рационального использования и бережного отношения к ним, а также за счет разработки и внедрения организационно-технических и прогрессивных технологических процессов. Премирование производится при условии выполнения установленных качественных показателей. В нынешних условиях, когда цены на сырье, материалы, энергоресурсы очень высоки, когда потребление электроэнергии ограничено, поощрение трудящихся за экономию ресурсов является важной и крайне необходимой мерой, усиливающей мотивацию к рациональному труду. К числу локальных нормативных актов, регламентирующих систему стимулирования работников акционерного общества в этой сфере их деятельности, относятся:

«Положение о премировании за экономию конкретных видов материальных и топливно-энергетических ресурсов (электроэнергии, топлива, лесоматериалов, металла и металлопроката, лакокрасочных материалов, синтетических материалов, спирта, эмульсий и растворителей)»;

«Положение о премировании за снижение потерь от брака»;

«Положение о премировании рабочих, имеющих личное клеймо»;

«Положение о премировании работников железнодорожного и автотранспортного цехов за сбор, хранение и транспортировку на регенерацию отработанных дизельных масел»;

«Положение о премировании работников за сбор, сдачу и регенерацию использованных обтирочных материалов и отработанных нефтяных масел»; «Положение о премировании работников за сдачу, возврат и повторное использование тары»;

«Положение о премировании работников за сбор, сортировку, хранение и сдачу лома огнеупоров»;

«Положение о премировании работников за сбор и сдачу лома и отходов драгоценных материалов»;

«Положение о премировании работников военизированной охраны за строгое соблюдение внутриобъектового и пропускного режима и возврат материальных ценностей».

В состав премиальных положений, действующих в ЗАО НКМЗ помимо названных выше, вошли также: «Положение о премировании работников за сокращение простоев вагонов, своевременное производство грузовых операций с вагонами МПС и местного парка».

Разработанная и внедренная на заводе комплексная система оплаты труда включает также новый порядок распределения премиальных средств между коллективами и отдельными исполнителями в зависимости от их вклада в результаты работы подразделения: премия определяется не в процентах к должностному окладу за фактически отработанное время, а в зависимости от коэффициента трудового участия.

Усовершенствована система премирования рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков. Размеры премий определяются по профессиям и подразделениям с учетом сложности, трудоемкости, значимости выполняемых работ. Показатели для начисления премии рабочим разрабатываются и утверждаются непосредственно в трудовых коллективах.

В действующую систему оплаты и стимулирования труда работников акционерного общества органически входит в качестве еще одного направления укрепления связи материальных и моральных стимулов система признания трудовых заслуг. Она дополняет систему оплаты труда и премирования трудящихся за основные результаты деятельности комплексом мер поощрения по итогам трудового состязания и тем самым содействует формированию более действенного мотивационного механизма трудовой активности. Данная система взаимоувязана с системой сравнительной оценки результатов трудового соперничества и проходит по всем производственным звеньям.

Как свидетельствует хозяйственная практика, в Украине в ходе реформы, вопреки экономической теории и мировому опыту менеджмента труда, почти повсеместно поспешили избавиться как от самого соревнования, так и от сравнительной оценки итогов работы, системы материальных и моральных стимулов, применявшихся в практике его организации. В коллективе Новокраматорского машиностроительного завода трудовое соревнование не прекращалось ни на один день.

Разработанная Методика рейтинговой оценки результатов трудового соперничества, в соответствии с которой производится подведение итогов внутризаводского соревнования, ориентирует коллективы основных и вспомогательных цехов, участков, бригад на выявление и мобилизацию имеющихся резервов производства. Система оценки итогов трудового соперничества предусматривает определение рейтинга результатов деятельности каждого подразделения на основе совокупности показателей и выражается в виде относительного коэффициента. Оценка результатов деятельности производится в два этапа: вначале рассчитываются коэффициенты сравнительной оценки деятельности каждого подразделения на основе включенных в систему экономических и социальных показателей, а затем, дополнив эту оценку расчетом показателей эффективности использования каждым из них своих производственных ресурсов и мощностей, а также оценкой состояния охраны труда и техники безопасности, определяется их рейтинг по общим итогам работы. Важной особенностью методики расчета рейтингов является то, что в механизме оценки осуществлен принцип сравнения достигнутых уровней эффективности использования производственных ресурсов с высшими достижениями в группе соревнующихся. В результате не только обеспечивается соизмеримость оценочных показателей, но и повышается заинтересованность в выявлении всех внутрипроизводственных резервов. Значимость объективной оценки результатов трудовой деятельности для усиления ее активности достаточно обстоятельно обоснована в отечественной литературе, в частности в публикациях Института экономико-правовых исследований НАН Украины, Института экономики промышленности Украины, в работах которых давно и аргументировано доказано, что именно оценка, выступая сама по себе серьезным моральным стимулом, оказывает решающее влияние на трудовое поведение работников, стимулирует или, напротив, снижает их заинтересованность в повышении конечных результатов деятельности, поддерживает или сдерживает развитие трудовой инициативы [1]. Как пишет академик В.К. Мамутов, оценка результатов труда является важнейшим звеном внутрифирменного управления, всего хозяйственного механизма. Совершенствование оценки – важнейшая узловая проблема усиления воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства.

Этот вывод находит подтверждение в практике НКМЗ, где на протяжении ряда последних лет отрабатывались с учетом производственной специфики акционерного общества и структурных изменений в системе внутрифирменного менеджмента различные варианты решения задачи обеспечения тесной взаимосвязи между результатами работы и оплатой труда.

Система признания трудовых заслуг помимо материального включает и широкий спектр мер морального поощрения. Победителям внутризаводского соревнования вручаются специальные дипломы и денежные премии. Ежемесячно информация о конкретных результатах деятельности производственных коллективов доводится до сведения всех работников завода на расширенном заседании Совета акционерного общества, где присутствуют руководители, председатели цеховых комитетов, председатели советов трудовых коллективов подразделений и Ассоциации молодежи акционерного общества. Ход трудового соперничества освещается заводской газетой и радиовещанием.

Установлены внутризаводские высокие звания «Почетный новокраматорец», «Ветеран труда НКМЗ», «Заслуженный станочник НКМЗ», «Заслуженный мастер НКМЗ» с вручением специальных удостоверений и денежного поощрения. Работники, добившиеся высоких производственных результатов, заносятся на Доску почета и в Книгу почета НКМЗ.

Опыт Новокраматорского машиностроительного завода по организации внутризаводского трудового соперничества и поощрению трудовых достижений огромен, поэтому нет необходимости более детально останавливаться на этом вопросе. Важно лишь подчеркнуть, что многолетняя практика применения на заводе в механизме мотивации труда системы признания трудовых заслуг по итогам внутризаводского соревнования доказала свою действенность и полезность.

Все названные выше нововведения, применяемые в мотивационном механизме корпоративного управления акционерным обществом, объективно обусловлены тем, что в современных условиях требования продукции завода кардинально отличаются от требований, допустим, десятилетней давности. Слишком долгое время существовал порядок общебезличной, а не индивидуальной ответственности за результаты своего труда. В нынешних условиях такой подход абсолютно неприемлем. Сегодня необходим самый строгий спрос за качество выпускаемой продукции и снижение ее себестоимости при соответствующем стимулировании заинтересованности в повышении эффективности труда и минимизации производственных затрат. Разработанные новые методические подходы к формированию системы оплаты труда и мотивирования, как показала практика их применения, создают реальные предпосылки для более тесной интеграции интересов каждого работника и всего коллектива акционерного общества в достижении высоких конечных результатов работы, увеличении выпуска конкурентоспособной продукции, объема ее продаж как основного источника получения средств на оплату труда и выплату дивидендов.

**2.3 Исследование значимости различных факторов мотивации, трудовых ценностей работников производственного предприятия**

Многолетние перемены в экономике связанные с переходом к рыночной системе хозяйствования изменила традиционные представления о трудовой мотивации и удовлетворенности работой. Появились новые аспекты, которые раньше не были столь актуальны. Обращения производителей мирового сообщества к «новой управленческой парадигме» декларирующей «гуманизацию труда», значительный постоянный интеллектуальный рост работников, а также понимание главенствующей роли персонала в конкурентной борьбе требует от современного менеджера постоянного изучения трудовых ценностей и уровня их значимости.

Знание мотивационного портрета личности работника, мотивационной сферы коллектива даст менеджеру ключ к управлению процессами формирования максимально эффективного производства. Для удобства выполнения исследования значимости различных факторов мотивации, трудовых ценностей работников производственного предприятия и проведения их анализа рассмотрения этого пункта настоящей работы представим в виде шести этапов.

Первым этапом представляемого вопроса представим результаты анкетного опроса работников четырёх цехов заготовительного производства АО НКМЗ. Исследования проводились в феврале – мае 2005 г. В выборку попали 212 человек из них: 132 мужчины и 80 женщин, в их числе 4 респондента со стажем работы до трёх лет, 16 – от 3 лет до 5 лет, 16 – от 5 лет до 10 лет, 176 – более 10 лет. При этом 75% респондентов были со средним и средним специальным образованием. Остальные респонденты имели высшее и являлись руководителями среднего звена управления. Респондентам предлагалось выбрать и оценить из 11 предложенных мотивов наиболее значимые, но не более 6. По каждой графе выводился средний балл мотива и его частота выбора от числа опрошенных. Оценка уровня мотивации проводилась по пятибалльной шкале с границами от 0 – «не имеет никакого значения» до 5 – «очень сильное влияние». Данные приведены в таблице 2.3.1.

В результате рассмотрения результатов выяснилось, что материальная заинтересованность остается одним из основных стимулов трудовой активности, и именно это выделили респонденты в качестве самого значимого мотива (196 выборов и 4,91 балла соответственно). На втором месте оказались такие мотивы, как желание спокойно работать (условия безопасности в работе и социальный комфорт), на третьем месте оказались хорошие отношения со стороны коллег. Четвёртое место занимает удовлетворение от хорошо выполненной работы. Пятое место заняло уважение руководителя и на шестом месте оказалось стремление добиться максимальной самостоятельности в работе. Данная ситуация характерна современной мировой тенденции развития личности работника. Кризис труда обусловленный развалом хозяйственных связей коснулся не только предприятия, а и людей работающих на них. Так же в связи с рассмотренной ситуацией общественная значимость труда, занимавшая когда-то лидирующее положение, оказалась только на седьмом месте. В настоящем экономическом положении Украины у работника производственного предприятия прежде всего стоит материальное благополучие выраженное в стремлении получения большого материального вознаграждения, что является нормальным явлением в условии постоянной нестабильности.

При дальнейшем рассмотрении этих результатов представленных в таблице 2.3.1 можно отметить стремление современного работника к высокооплачиваемой низко квалифицированной работе. Эту ситуацию характеризует низкое значение таких мотивов как «проявление творчества в работе» (ранг-8), а так же низкое «стремление к продвижению по службе» (ранг-10), «желание спокойной работы» (ранг-2). Для опрошенных работников, ситуация характеризуется слабым осознанием «общественной значимости своего труда» (ранг-7), что можно расценить как не понимание целей предприятия и низкой значимости труда как средства самореализации личностей работающих.

Таблица 2.3.1 Иерархия мотивов по результатам анкетного опроса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Мотивы (значения) | Значения | | | | | | Ранг |
| Средняя оценка, балл | | | Величина выбора, % | | |
| по мотиву | выбрано мужчинами | выбрано женщинами | по мотиву | выбрано мужчинами | выбрано женщинами |
| 1 | Стремление к получению большого материального вознаграждения | 4,91 | 4,94 | 4,88 | 92,5 | 96,96 | 85 | 1 |
| 2 | Стремление к продвижению по службе | 4,88 | 4,83 | 5 | 17 | 18,18 | 15 | 10 |
| 3 | Удовлетворение от хорошо выполненной работы | 4,9 | 4,88 | 4,93 | 77,4 | 78,78 | 75 | 4 |
| 4 | Уважение со стороны руководителя | 4,88 | 4,94 | 4,83 | 67,9 | 54,54 | 90 | 5 |
| 5 | Хорошее отношение со стороны товарищей | 4,9 | 4,91 | 4,89 | 81,1 | 72,72 | 95 | 3 |
| 6 | Стремление проявлять себя, выделиться | 3,84 | 3,57 | 4,16 | 24,5 | 21,21 | 30 | 9 |
| 7 | Осознание общественной значимости своего труда | 4,66 | 4,77 | 4,6 | 45,3 | 27,27 | 75 | 7 |
| 8 | Желание спокойно работать без неприятностей и нервотрепки | 4,95 | 4,96 | 4,94 | 90,6 | 93,93 | 85 | 2 |
| 9 | Желание избегать ответственности, самостоятельного принятия решений | 4 | 4 | не выбрано | 7,5 | 12,12 | не выбрано | 11 |
| 10 | Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе | 4,7 | 4,83 | 4,16 | 56,6 | 72,72 | 30 | 6 |
| 11 | Желание проявить творчество в работе | 4,93 | 4,92 | 5 | 28,3 | 42,42 | 5 | 8 |

Так как мотивационный процесс это процесс достижения удовлетворённости работника, в нашем исследовании рассмотрим материалы по оценке уровня удовлетворённости трудовых ценностей работников рассматриваемых предприятий, рассмотрим данные приведенные в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 Удовлетворённость работников реализацией трудовых ценностей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Параметры удовлетворённости (трудовые ценности) | Значения | | | | | | Ранг |
| Средняя оценка, балл | | | Величина выбора, % | | |
| по параметру | выбрано мужчинами | выбрано женщинами | по параметру | выбрано мужчинами | выбрано женщинами |
| 1 | Организацией труда | 3,43 | 3,5 | 3,27 | 69,81 | 78,78 | 55 | 2/12 |
| 2 | Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять) | 3,74 | 3,76 | 3,7 | 50,9 | 51,51 | 50 | 6/9 |
| 3 | Условиями труда | 3 | 3,16 | 2,82 | 66,03 | 54,54 | 85 | 3/13 |
| 4 | Заработной платой | 3,46 | 3,65 | 3,13 | 77,35 | 78,78 | 75 | 1/11 |
| 5 | Распределением премий | 2,29 | 2,16 | 2,36 | 32,07 | 18,18 | 55 | 9/14 |
| 6 | Отношениями в коллективе | 3,89 | 4,11 | 3,58 | 54,7 | 51,51 | 60 | 4/8 |
| 7 | Отношением с руководителем | 4,04 | 4,15 | 3,9 | 45,28 | 39,39 | 55 | 7/7 |
| 8 | Стилем и методами работы руководителя | 3,55 | 4 | 3 | 16,98 | 15,15 | 20 | 12/10 |
| 9 | Возможностью влиять на дела коллектива | 4,66 | 4,66 | не выбрано | 5,66 | 9,09 | не выбрано | 14/3 |
| 10 | Отношением администрации к нуждам | 4,5 | 4,66 | 4,25 | 18,86 | 18,18 | 20 | 10/5 |
| 11 | Перспективами профессионального роста | 4,3 | 4 | 5 | 16,98 | 18,18 | 15 | 11/6 |
| 12 | Объективностью оценки вашей работы | 4,62 | 4,5 | 5 | 15,09 | 18,18 | 10 | 13/4 |
| 13 | Длительностью рабочего дня | 4,9 | 4,9 | 4,88 | 37,73 | 33,33 | 45 | 8/1 |
| 14 | Вы бы проработали здесь еще 5 лет | 4,89 | 4,85 | 5 | 52,83 | 60,6 | 40 | 5/2 |

Оценка уровня удовлетворенности осуществлялась по пятибалльной шкале с границами от 0 – «совсем не удовлетворён» до 5 – «вполне удовлетворен». Каждый респондент оценивал предложенные параметры удовлетворенности и выбирал самые значимые для себя, но не более 6. Величина выбора каждого параметра рассчитана в процентах от общего числа опрошенных. В столбце «Ранг» рассмотрено два аспекта «ранг по значимости»/ «ранг по удовлетворённости» для работников.

Данные табл. 2.3.2 говорят о значительном не соответствии желаемого для работников и получаемого. Проведя анализ имеющихся данных можно сделать вывод, что в настоящее время несмотря на не боязнь ответственности и имея объективную оценку труда (см. таб. 2.3.1 - ранг 11, таб. 2.3.2 - ранг 13/4) современный работник в основном к удовлетворению собственных, личных потребностей без учета удовлетворения потребностей коллег, предприятия.

На втором этапе для дальнейшего исследования и проведения анализа необходимо обратиться к статистическим данным опроса преподавателей ВУЗов [3,4], как людей занимающихся подготовкой кадров для производственных предприятий. Исследования проводились в двух технических вузах Украины. Исследованиями были охвачены специальные кафедры (60% респондентов), общетехнические (20%) и общеобразовательные (20%). Было установлено, что результаты опроса по различным вузам отличаются мало.

Рассмотрим результаты опроса преподавателей. Данные приведём в таблице 2.3.4. Формальные данные о респондентах даны в таблице 2.3.3. Они свидетельствуют о том, что на вопросы анкеты отвечали в основном квалифицированные преподаватели со значительным научным потенциалом и достаточным стажем работы.

Таблица 2.3.3 Сведения о респондентах – преподавателях

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Воз-раст | Пол, | | Должность, | | | | Ученая степень, % | | | Число публикаций | | Стаж, | |
| % | | % | | | | лет | |
| лет | м | ж | ассис-тент | стар-ший препо-дава-тель | до-цент | зав. кафед-рой | без сте-пени | кан-дидат наук | док-тор наук | всего | за 2 пос-лед-них года | научно-педаго-гиче-ский | произ-водст-вен-ный |
| 27–60 | 72 | 28 | 27 | 23 | 41 | 9 | 37 | 59 | 4 | 0->100 | 0–20 | 0–36 | 0–17 |

Таблица 2.3.4 Иерархия трудовых ценностей преподавателей ВУЗов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Трудовая Ценность | Оценка по значимости для всех респондентов | | Оценка по числу респондентов со значимостью 4,5 – 5,0 | |
|
|
| Среднее значение | Ранг | Доля респондентов Р4,5 | Ранг |
|
|
| 1. Хороший заработок | 4,27 | 1 | 0,47 | 2 |
| 2. Надежное будущее | 4,18 | 2 | 0,53 | 1 |
| 3. Социальная поддержка | 4,15 | 3 | 0,33 | 4 |
| 4. Самостоятельность | 4 | 4 | 0,43 |  |
| 5. Справедливость оценки | 3,98 | 5 | 0,3 | 5 |
| 6. Самореализация | 3,95 | 6 | 0,23 | 7 |
| 7. Хорошие товарищи | 3,93 | 7 | 0,27 | 6 |
| 8. Польза для общества | 3,82 | 8 | 0,2 | 8,5 |
| 9. Уважаемая работа | 3,78 | 9 | 0,17 | 10,5 |
| 10. Большой отпуск | 3,75 | 10 | 0,2 | 8,5 |
| 11. Возможность познания | 3,73 | 11 | 0,17 | 10,5 |
| 12. Возможность учить | 3,65 | 12 | 0 | 16 |
| 13. Отсутствие перегрузок | 3,4 | 13 | 0,1 | 12 |
| 14. Экспериментирование, реализация идей | 3,35 | 14 | 0,07 | 13 |
|
| 15 Научная и другая карьера | 3,08 | 15 | 0,03 | 14,5 |
|
| 16. Участие в управлении | 2,47 | 16 | 0,03 | 14,5 |

Рассмотрение трудовых ценностей, значимость которых устанавливалась респондентами в анкете позволит провести попытку анализа мотивационной сферы преподавателей. Перечень трудовых ценностей, использованных в анкете, разрабатывался на основе результатов структуризации мотивационной сферы человека (см. п. 1.3).

Изучение табл. 2.3.4 показывает, что оценка значимости трудовых ценностей характеризует респондентов как более «плохих» с точки зрения снижения роли высоких ценностей.

Отметим, что иерархия ценностей как при оценке значимости для всей совокупности, так и при оценке по числу респондентов с наиболее высокой значимостью отличается мало. Первые места занимают следующие трудовые ценности (указаны ранги по средней значимости): 1 – хороший заработок, 2 – надежное будущее, 3 – социальная поддержка, 4 – отсутствие диктата на работе, самостоятельность, 5 – справедливость оценки труда, 6 – самореализация. Вообще, непосредственно с работой профессорско-преподавательского состава как таковой наиболее тесно связаны ценности: самореализация (ранг 6), возможность учить других (ранг 12), возможность экспериментирования, реализации идей (ранг 14). Большинство этих ценностей стоит в конце иерархической лестницы преподавателей. Такая разница, прежде всего, объясняется тем, что работа на практике – это совсем не то, что человек представляет себе в идеале. Данные анкеты, показывают, что учебная работа в вузе – это не только собственно обучение. Она включает «околоучебную» работу, все виды которой встречают не только негативное, но и враждебное отношение преподавателей, и соответствующим образом влияет на их оценку значимости.

Вместе с тем если согласиться, что оценка трудовых ценностей и в какой-то мере раскрывает истинное лицо респондента, то, как сделать, чтобы поднять преподавателя хотя бы до относительно высокого уровня личности. Ведь идеал в сознании преподавателя не так уж плох и есть потребность в идеале.

Рассмотрим удовлетворенность преподавателей реализацией их трудовых ценностей в процессе работы в вузе, данные приведены в таблице 2.3.5. Для сравнения в следующей колонке этой таблицы даны ранги значимости ценностей, заимствованные из табл. 2.3.4. Прежде всего отметим, что удовлетворенность преподавателей своей работой в целом низкая (доля респондентов с высокими оценками =0,14). Высока удовлетворенность отпуском (ранг 1), хотя преподаватели придают этому не очень большое значение (ранг 8,5). Имеет место высокая удовлетворенность (ранг 2) товарищами по работе (вероятно, сюда примешивается удовлетворенность интеллигентной средой в целом). Между тем, по важности для преподавателей она имеет ранг 6. Вполне удовлетворяется возможность учить других (ранг 3,5), хотя для преподавателей ранг этой ценности – 16.

Таблица 2.3.5 Удовлетворенность преподавателей реализацией трудовых ценностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Трудовые ценности | Доля респондентов с удовлетворенностью 4,5–5,0 Р4,5 | Ранг удовлетворенности | Ранг значимости (для сравнения) |
|
|
| 1. Отпуск | 0,57 | 1 | 8,5 |
| 2. Хорошие товарищи | 0,27 | 2 | 6 |
| 3. Возможность учить | 0,2 | 3,5 | 16 |
| 4. Социальная поддержка | 0,2 | 3,5 | 4 |
| 5. Возможность познания | 0,17 | 8,5 | 10,5 |
| 6. Самореализация | 0,17 | 8,5 | 7 |
| 7. Самостоятельность | 0,17 | 8,5 | 3 |
| 8. Уважаемая работа | 0,17 | 8,5 | 10,5 |
| 9. Заработок | 0,17 | 8,5 | 2 |
| 10. Общая удовлетворенность | 0,14 | 10 |  |
| 11. Карьера | 0,1 | 12,5 | 14,5 |
| 12. Надежное будущее | 0,1 | 12,5 | 1 |
| 13. Справедливость оценки | 0,1 | 12,5 | 5 |
| 14. Возможность управления | 0,03 | 16,5 | 14,5 |
| 15. Возможность эксперимента | 0,03 | 16,5 | 13 |
| 16. Отсутствие перегрузок | 0,03 | 16,5 | 12 |
| 17. Польза для общества | 0,03 | 16,5 | 8,5 |

Вместе с тем, некоторые ценности, которые являются для преподавателей высокозначимыми, слабо реализуются. Так, необходимость в надежном будущем (ранг 1) удовлетворяется плохо (ранг 12,5). Отчасти это обусловлено неудовлетворительной экономической обстановкой в стране, но возможны некоторые изменения и в управлении персоналом. Не полностью удовлетворены преподаватели заработком (соответственно ранги 2 и 8,5), но в условиях кризиса экономики представляется возможным лишь констатировать этот факт.

Следует отметить, что в ряде случаев большое значение имеет регулярность выплаты зарплаты. Кроме чисто материальных причин это связано с тем обстоятельством, что сотрудник уже настроен на определенный заработок и не ждет здесь быстрых изменений, а ожидание выдачи зарплаты держит его в напряжении, оказывает сильное отрицательное воздействие на психику.

Высоко оценивается преподавателями самостоятельность в работе (ранг 3), но на деле она сведена до минимума (ранг 8,5). Так же высоко ставится преподавателями справедливость оценки труда (ранг 5). Оценка же справедливости в вузе является одной из самых низких (ранг 12,5). В связи со сложностью оценки деятельности преподавателя исправить это положение непросто.

Третьим этапом поведения исследования рассмотрим результаты опроса рабочих НКМЗ, выполненного в 2004 г. [3,4]. Для исследования были выбраны станочники основного производства. Возрастные пределы группы составляют 21–62 года. Уровень квалификации – от 2-го до 6-го разряда. 91% респондентов имеют семью, 9% – холосты. Мужчины составляют 92,8%, женщины – 7,2%, образование: неоконченное среднее – 5,4%; среднее – 19,6; ПТУ – 26,8; техникум – 42,9; вуз – 5,4; не имеют детей – 7,1; имеют одного ребенка – 30,4; двух детей – 57,1; трех – 5,4%. Не имеют своего жилья 17,9% станочников, имеют свой дом – 26,9, квартиру – 51,9%. В табл. 2.3.6 показаны значимости трудовых ценностей для станочников АО НКМЗ

Таблица 2.3.6 Значимость трудовых ценностей для станочников НКМЗ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Трудовая ценность | Оценка по значимости для всех респондентов | | Оценка по числу респондентов со значимостью 4,5 – 5,0 | |
|
| Среднее значение | Ранг | Доля респондентов Р4,5 | Ранг |
|
|
| 1. Хороший заработок | 4,38 | 1 | 0,63 | 1 |
| 2. Интересная, творческая работа | 3,94 | 6 | 0,41 | 5 |
| 3. Соответствие работы склонностям, способностям | 3,61 | 12 | 0,23 | 16,5 |
| 4. Польза труда для общества | 3,54 | 13 | 0,21 | 18 |
| 5. Отсутствие перегрузок, ночной и аварийной работы | 3,38 | 16 | 0,34 | 9 |
| 6. Надежное будущее, сохранение рабочего места | 4,25 | 2 | 0,59 | 2 |
| 7. Работа, уважаемая людьми | 3,72 | 10 | 0,25 | 14,5 |
| 8. Самостоятельность, возможность инициативы | 3,33 | 18 | 0,25 | 14,5 |
| 9. Возможность участия в управлении | 2,54 | 21 | 0,13 | 20 |
| 10. Возможность общения | 3,36 | 17 | 0,23 | 16,5 |
| 11. Социальная поддержка семьи, детей | 4,12 | 3 | 0,52 | 3 |
| 12. Возможность повышения квалификации | 3,77 | 8 | 0,39 | 7,5 |
| 13. Возможность повышения уровня образования | 3,01 | 19 | 0,18 | 19 |
| 14. Справедливость в оценке количества и качества труда | 4,05 | 4 | 0,43 | 4 |
| 15. Возможность трудового соперничества | 2,63 | 20 | 0,09 | 22 |
| 16. Польза труда для потребителя | 3,62 | 11 | 0,29 | 12 |
| 17. Польза труда для своего предприятия | 4,05 | 5 | 0,39 | 7,5 |
| 18. Ответственная работа | 3,75 | 9 | 0,39 | 7,5 |
| 19. Возможность продвижения по должности | 2,44 | 22 | 0,11 | 21 |
| 20. Совершенство в работе | 3,79 | 7 | 0,3 | 11 |
| 21. Возможность передавать опыт, учить других | 3,51 | 14 | 0,27 | 13 |
| 22. Возможность быть совладельцем фирмы | 3,5 | 15 | 0,32 | 10 |

Первые места заняли совершенно те же ценности, что и для работников предприятий (см. табл. 2.3. 1,2.3.2), профессорско-преподавательского состава вуза (см. табл. 2.3.4). Так в этом случае: 1-е место – хороший заработок; 2-е – надежное будущее (у работников возможность работать); 3-е – социальная поддержка; 4-е место – справедливость в оценке труда (у работников – объективность оценки, у преподавателей – самостоятельность); 5-е-6-е места – интересная работа (у работников – самостоятельность (6-е место) и содержание работы (6-е место), у преподавателей 6-е место – справедливость) и, наконец, 5-е – 7,5 – е места – польза для предприятия (у преподавателей 5-е и 6-е – самореализация и хорошие товарищи).

Таким образом, получилось, что главные ценности мало зависят от профессии, образования, интеллекта, по основным позициям они сходятся.

Определенный интерес представляет удовлетворенность станочников реализацией трудовых ценностей на предприятии приведены на рисунке 2.3.1.

Из приведенного материала по станочникам можно сделать вывод о том, что наибольшее удовлетворение наблюдается для ценностей, «выгодных» с точки зрения предприятия («польза для предприятия», «ответственная работа», «польза для потребителя», «совершенство в работе»). Очень важно, что станочник ощущает свою работу полезной и ответственной, дающей возможность добиться совершенства.



Рис. 2.3.1 Реализация трудовых ценностей при работе станочников на НКМЗ (5 самых высоких оценок и 3 самых низких)

Вместе с тем многие ценности, имеющие высокую значимость для станочника, плохо реализуются. Так, обратим также внимание на ценности, получившие самые низкие оценки, хотя они, казалось бы, не важны для респондентов: «продвижение по должности», «участие в управлении».

Четвёртым этапом проведения исследования значения факторов мотивации работников производственных предприятий рассмотрим результаты опроса рабочих машиностроительных предприятий г. Славянска [3,14].

Так следует отметить, что в этой группе респондентов средний стаж (22 года) и возраст (45 лет) женщин и мужчин в исследованной выборке одинаковы, в то же время средний разряд у мужчин (4,0) значимо выше, чем у женщин (3,5). У рабочих-мужчин по статистическим характеристикам на первом месте стоит «стабильная, постоянная работа, надежное рабочее место», на втором – «заработок», на третьем – «интересная работа», на четвертом – «общение». Наиболее отвергаемой ценностью у них является «возможность игры, риска», «соперничества», далее – «возможность учебы, совершенствования в своем деле» и далее – «чистая безопасная работа» и «возможность учить других, передавать свой опыт» (рис. 2.3.2).



Рис. 2.17. Структура трудовых ценностей промышленных рабочих. Светлые столбцы – мужчины, темные – женщины

У рабочих-женщин на первом месте – заработок, на втором – общение, на третьем – стабильная постоянная работа, на четвертом – собственность, на пятом – интересная работа. Чаще всего отвергают женщины возможность кого-либо учить, менее – риск, еще менее – возможность учиться и далее – чистую безопасную работу.

Здесь отчетливо проявляются феномены психической защиты: респондентами обесцениваются, умаляются те ценности, которые в меньшей степени реализованы ими в жизни. Четыре ценности, поставленные на последние места, как мужчинами, так и женщинами, представляют собой возможности, обычно в малой степени реализуемые промышленными рабочими.

Пятым этапом дальнейшего исследования привлечём к рассмотрению в нашей работе результаты исследований [13] среди работников производственной сферы 32 подразделений предприятий агропромышленного комплекса Нижегородской области.

Всего было опрошено 232 работника. Исследования проводились в феврале-июне 2004 г. В выборку попали – 162 мужчины и 70 женщин, из них 17 респондентов со стажем работы до одного года, 46 – от 1 года до 5 лет, 35 – от 5 лет до 10 лет, 134 – более 10 лет. При этом 72% респондентов были со средним, а 11% с неполным средним образованием. Остальные респонденты имели высшее и среднее специальное образование и являлись руководителями среднего звена управления. Респондентам предлагалось выбрать и оценить из 11 предложенных мотивов наиболее значимые, но не более 6. По каждой графе выводился средний балл мотива и его величина в процентах от числа опрошенных. Анализ данных позволил выявить степень сходства взглядов людей на работу, выявить главные мотивы трудового поведения, определить мотивацию работников, которую хотел бы видеть у своих подчиненных руководитель. Оценка уровня мотивации проводилась по пятибалльной шкале с границами от «не имеет никакого значения» до «очень сильное влияние», результаты приведены в таблице 2.3.7.

Таблица 2.3.7 Оценка уровня мотивации (значения трудовых ценностей)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивы | Значения | | | | | | Ранг по значению для человека |
| Значимы для меня | | Главные в нашем коллективе | | Хотел бы видеть у своих сотрудников руководитель | |
| Средн. оценка, балл | Величина выбора, % | Средн. оценка, балл | Величина выбора, % | Средн. оценка, балл | Величина выбора, % |
| 1. Стремление к получению большого материального вознаграждения | 4,54 | 77 | 4,61 | 71 | 3,9 | 24 | 1 |
| 2. Стремление к продвижению по службе | 3,75 | 37 | 3,78 | 30 | 3,8 | 40 | 6 |
| 3. Удовлетворение от хорошо выполненной работы | 4,1 | 67 | 3,72 | 47 | 4,34 | 52 | 5 |
| 4. Уважение со стороны руководителя | 4,38 | 64 | 4,2 | 62 | 4,28 | 41 | 4 |
| 5. Хорошее отношение со стороны товарищей | 4,4 | 73 | 4,25 | 68 | 4,23 | 41 | 3 |
| 6. Стремление проявлять себя, выделиться | 3,29 | 20 | 3,75 | 22 | 4,2 | 36 | 9 |
| 7. Осознание общественной значимости своего труда | 4,07 | 24 | 3,78 | 25 | 4,1 | 42 | 8 |
| 8. Желание спокойно работать без неприятностей и нервотрепки | 4,5 | 76 | 4,53 | 66 | 4,14 | 42 | 2 |
| 9. Желание избегать ответственности, самостоятельного принятия решений | 3,56 | 19 | 3,69 | 26 | 3,36 | 8 | 11 |
| 10. Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе | 4,03 | 30 | 3,24 | 30 | 4,17 | 40 | 7 |
| 11. Желание проявить творчество в работе | 4,14 | 19 | 3,26 | 20 | 4,1 | 55 | 10 |

Выяснилось, что материальная заинтересованность остается одним из основных стимулов трудовой активности, и именно это выделили респонденты в качестве самого значимого для себя и в своих коллективах мотива (77% и 71% выборов с оценками 4,54 и 4,61 балла соответственно). На втором месте оказались такие мотивы, как желание спокойно работать (условия безопасности в работе и социальный комфорт), а также хорошие отношения со стороны коллег. Обнаружилось несоответствие взглядов коллектива с теми действиями, которые продуцирует у своих подчиненных руководство. Так, по мнению респондентов, главным у руководителей является побуждение подчиненных к проявлению творчества в работе, а на втором месте стоит инициирование в подчиненных осознания общественной значимости труда.

В последнее время заметно повысилась неудовлетворенность работой, усилилось ощущение несправедливости распределительных отношений. Возрос удельный вес работников, считающих оплату несправедливой как по отношению к личному трудовому вкладу, так и по отношению к оплате других работников. Общая картина удовлетворенности различными сторонами труда раскрывается в таблице 2.3.8

# Таблица 2.3.8 Оценка параметров удовлетворённости трудовыми ценностями

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры удовлетворенности | Средняя оценка | Величина выбора. % | Ранг |
| 1. Организацией труда | 3,40 | 31,00 | 8/4 |
| 2. Содержанием труда (работой, которую приходится выполнять) | 3,54 | 40,00 | 5/3 |
| 3. Условиями труда | 3,20 | 62,00 | 3/7 |
| 4. Заработной платой | 2,36 | 85,00 | 1/5 |
| 5. Распределением премий | 2,64 | 31,00 | 9/11 |
| 6. Отношениями в коллективе | 4,05 | 69,00 | 2/1 |
| 7. Отношением с руководителем | 3,81 | 49,00 | 4/2 |
| 8. Стилем и методами работы руководителя | 3,34 | 15,00 | 13/6 |
| 9. Возможностью влиять на дела коллектива | 3,16 | 17,00 | 12/8 |
| 10. Отношением администрации к нуждам | 2,87 | 33,00 | 6/9 |
| 11. Перспективами профессионального роста | 2,61 | 32,00 | 7/12 |
| 12. Объективностью оценки вашей работы | 2,32 | 20,00 | 11/13 |
| 13. Длительностью рабочего дня | 2,68 | 29,00 | 10/10 |
| 14. Вы бы проработали здесь еще 5 лет | 3,40 | 10,00 | 14/4 |

В таблице 2.3.8 в колонке «ранг» выставлены ранги в двух аспектах, аналогично таблице 2.3.2 – «ранг по значимости» / «ранг по удовлетворённости» для работников.

Результаты представленные в таблице 2.3.8 полностью подтверждают уже высказанные утверждение о первостепенной значимости материальной стороны труда, удовлетворение этого пункта находится по рангу на 5-м месте. Внимание уделяемое отношениям в коллективе удовлетворяется наилучшим образом (ранг-1), а удовлетворение от выполняемой работы находится на третьем месте.

Шестым этапом в нашем исследовании будет подведение итоговой черты. После обработки полученных данных можно суверенностью сказать, что принципиальные различия в иерархии основных трудовых ценностей рабочих машиностроительных предприятий г. Краматорска и г. Славянска отсутствуют, так же являются в основном одинаковы с иерархией трудовых ценностей преподавателей. Важно, что значимость работы самой по себе и конкретная альтруистская ценность у станочников достаточно велика, однако как показывает исследование в заготовительных цехах завода её значение заметно пошатнулось. Если хороший заработок является высокозначимым для 92,5% – респондентов заготовительных цехов, так же для 63% – респондентов станочников, для 47% – преподавателей; то интересная работа – для 50,9% (см. табл. 2.3.2), 41% (см. табл. 2.3.6), а польза для коллектива, общества – для 45.3% (см. табл. 2.3.1), 39% (см. табл. 2.3.6). При этом респонденты относительно единодушны в своих оценках. Вместе с тем многие ценности, имеющие высокую значимость для респондентов, плохо реализуются. Такие, как «условия труда» и т.д. Так, обратим также внимание на ценности, получившие самые низкие оценки, хотя они, казалось бы, не важны для респондентов: «продвижение по должности», «участие в управлении».

Что касается «хорошего заработка» и «социальной поддержки», получившие средние оценки, отмеченные на рассмотрении этапов нашего пункта, – это можно было бы комментировать так: «мало, но больше не можем» для работников образования. Кроме того, «мало» означает: «хочется больше». Однако дело в том, что для работников АО НКМЗ зарплата на предприятии выше, чем на большинстве предприятий (в частности, машиностроительных заводов региона), выдается регулярно, завод сохранил у себя большинство организаций социальной сферы. Однако следует отметить, что выявленное в нашем опросе, этап номер один, недовольство заработной платой явно вызвано законом поведения психологии – свойство насыщения [3]. Существующая заработная плата на предприятии стала восприниматься как норма и работник явно ожидает её повышения. Если в ближайшее время не будет достигнуто понимание необоснованности притязаний, то могут возникнуть нежелательные эффекты, выраженные в остывании к труду.

Недостаточная реализация других ценностей может быть улучшена за счет ряда организационных мероприятий. Часть из них – общая для преподавателей вузов и рабочих.

1. **Современный взгляд на методы мотивации труда человека как одной из главных задач современного менеджмента производственного предприятия**
   1. **Моральное стимулирование труда как один из основных способов мотивации труда**

Все большую роль в современных системах мотивации играют методы морального поощрения, а также воспитания и обучения персонала [3]. Следует помнить, что материальное поощрение всегда ограничено наличными средствами, моральное – только волей руководителя, его убежденностью в том, что поощрение необходимо. По крайней мере, материальные средства, расходуемые на моральную мотивацию, будут многократно меньшими.

Как уже говорилось ранее, мотивационная сфера человека многогранна и огромна. Если выделить трудовые ценности, больше связанные с материальным вознаграждением, чем с моральным (заработок, надежное будущее, социальные гарантии, справедливость оценки труда и даже возможность карьеры), то их удельный вес в мотивационном портрете большинства людей не превышает 0,4–0,5 (это, однако, относится к сотрудникам устойчиво работающих предприятий и вузов). Следовательно, более половины мотивов, определяющих трудовое поведение, связаны с нематериальными факторами. Обеспечить мотивацию таких факторов, казалось бы, проще, так как они, как отмечалось, не требуют больших материальных затрат предприятия, организации, но на самом деле сложнее, что связано со сложностью психики человека.

В ряду факторов морального воздействия на работника, обусловливающих направленность и эффективность его трудового поведения, на первом месте стоит корпоративная культура

Большое значение имеет осознание корпоративной миссии предприятия. Для НКМЗ – это «удовлетворение потребностей мирового рынка в качестве ведущего производителя уникальной техники за счет использования интеллектуальных и технических возможностей, как условие обеспечения стабильного роста благосостояния общества».

Сложным является вопрос об интеграции принципов корпоративной культуры в сознании всех сотрудников. Здесь необходимо отдавать себе отчет в том, что корпоративная культура создается в течение длительного периода времени, причем, с одной стороны, самопроизвольно в результате развития предприятия и его эффективной деятельности, благодаря правильному руководству фирмой, а с другой – изначально культивируется и насаждается руководством, осуществляется ее внедрение. При этом руководство периодически декларирует указанные принципы. Так, на НКМЗ в июле 2005 г. был издан приказ о корпоративной культуре, которым, в частности, были утверждены текст корпоративной миссии и текст делового кредо. Последний – это развернутое изложение основных принципов, целей и задач.

Для структурных подразделений подготовлено «Руководство по корпоративной культуре и фирменному стилю». Немалое значение имеет разработка и использование соответствующей символики: флага, знака, значка, гимна и т.д. Имеет место целая система праздников, ритуалов. Разрабатывается положение об использовании исторических ценностей и традиций завода в корпоративной культуре НКМЗ.

Мощным средством воздействия являются заводские средства массовой информации и воспитания, особенно с учетом их новых форм и новых технических средств. На предприятии 2 раза в неделю выходит обновленная газета «Вестник НКМЗ». Один раз в неделю по несколько часов работает внутризаводское радио. Постоянно выпускаются информационные листки, рекламные ролики.

Хотя средства массовой информации позволяют непосредственно реализовать небольшое число потребностей станочников (в признанном успехе, возможности трудового соперничества), они вместе с принципами корпоративной культуры оказывают воспитательное действие в направлении развития высоких потребностей.

Гласное признание заслуг, как отмечалось многими авторами, имеет большое трудомотивирующее значение. На НКМЗ практикуются многочисленные традиционные методы: выражение благодарности в приказах, в печати, поздравление с юбилеями и многие другие. Однако представляется недостаточным устное признание заслуг в повседневном общении руководителей с подчиненными, в частности со станочниками.

Необходимо отметить, что эффективность рассматриваемого метода тем выше, чем более он персонифицирован как со стороны исполнителя, так и руководителя. Зарплата – это тоже признание заслуг, но оно является безликим. Благодарность в приказе в каком-то смысле лучше – известно кто благодарит (хотя фамилии представившего на благодарность непосредственного руководителя, к сожалению, нет), кого благодарят и за что. В определенном смысле, еще лучше действует благодарность, высказанная лично, особенно в присутствии других сотрудников. Кроме фактора личного общения здесь действует фактор времени – вознаграждение может следовать сразу за выполненным действием.

Авторы книги за время своей работы на НКМЗ многократно убеждались в неоценимом значении устной благодарности руководителей разных рангов: от директора до мастера. Эта благодарность, как правило, высказывалась не позднее, чем после окончания смены.

Трудовое состязание с точки зрения психологии обладает полиморфным воздействием на человека. Кроме удовлетворенности самим процессом соревнования здесь имеет место ожидание признанного успеха, стремление к совершенству в работе, а иногда и демонстрация превосходства. Что очень важно, при этом воспитываются активнодостижительные потребности.

Размышляя над предлагаемой системой мотивации труда, невольно приходишь к выводу о том, что многие методы мотивации, используемые передовыми фирмами Запада и особенно Японии, уже были на вооружении при социалистическом строе. В данном случае речь идет о соцсоревновании, конкурсах на звание лучшего по профессии, фотографиях победителей, многочисленных публикациях о рабочих-передовиках и т.д.

При начавшемся переходе к рыночной экономике многие предприятия отказались от трудового соревнования как пережитка прошлого. Однако как уже оговаривалось в пункте 2.2 настоящей работы, на НКМЗ соревнование производственных коллективов различных уровней и сотрудников внутри коллективов не прекратилось, обретая лишь новые формы, используя уточненные методы оценки результатов работы.

В настоящее время между собой соревнуются коллективы производств (5 достаточно самостоятельных структурных подразделений по видам продукции – «центры прибыли»), коллективы цехов, коллективы отделов, коллективы участков и бригад, рабочие, мастера, специалисты и служащие, молодые специалисты.

На заводе широко и гласно обсуждаются итоги соревнования, присуждаются призовые места отдельным работникам и коллективам, присваиваются звания «Заслуженный станочник НКМЗ», «Ветеран труда НКМЗ», «Почетный новокраматорец». Имена победителей заносятся в книгу Почета и на доску Почета, о них пишет заводская газета и говорят другие средства массовой информации. Ежегодные итоги подводятся ко Дню машиностроителя и объявляются на торжественном собрании во Дворце культуры и техники с вручением призов и грамот победителям.

Соревнования организуются и в честь знаменательных дат. Так, широкие кампании были проведены в честь 60-ле-тия и 65-летия НКМЗ. По итогам каждого из этих соревнований более чем 5 тысяч передовиков были премированы, несколько тысяч были награждены ценными подарками, грамотами. Ежеквартальные итоги подводятся на собраниях в подразделениях.

Следует отметить, что трудовое состязание не только удовлетворяет потребность в трудовом соперничестве, но воспитывает стремление к совершенству в работе, к тому, чтобы чего-то достичь в своей деятельности.

Важнейшим элементом системы мотивации и управления трудом является подсистема обучения и переподготовки кадров. Один из принципов корпоративной культуры НКМЗ – «учатся все». В течение года к различным формам обучения привлекается до 40% персонала. Для станочников – это не только бесплатное профессиональное обучение, но и поощрение общего образования. Так, с 2005 г. установлено, что акционерное общество будет оплачивать заочное высшее и среднее специальное образование. Роль образования для станочников существенно повысится при создании автономных участков и введении должности «станочник-технолог». Образование не только реализует некоторые образовательные и активнодостижительные ценности, но и другие позитивные ценности, например собственно трудовые.

На отечественных предприятиях недооценивается роль профотбора применительно к таким, казалось бы, малоинтеллектуальным специальностям, как специальность станочника.

Вместе с тем практика свидетельствует о том, что не все рабочие, прошедшие обучение и начавшие свою трудовую деятельность в качестве станочника, имеют возможность со временем добиться совершенства в работе и получить высокий разряд. Для этого требуются определенные способности. Исследования показывают, что человек, выбирающий специальность станочника, должен иметь хорошие показатели следующих свойств: скорость простой сенсомоторной реакции; способность переключения внимания; уровень концентрации внимания; объем кратковременной зрительной памяти; совершенство наглядно-образной памяти; мышечная чувствительность; степень координации движений рук; сила нервной системы; уровень технического мышления.

Был отработан комплекс методик и тестов для проверки готовности и способности кандидатов для работы станочниками. Последующая проверка показала, что станочники, успешно прошедшие профотбор, быстрее адаптировались к условиям труда, имели более высокие показатели в своей работе, в большей мере были удовлетворены своим трудом. Сам процесс профотбора имел прежде всего воспитательное значение. Психологически трудная процедура обследования, которую прошли кандидаты, а также строгий отбор способствовали поднятию престижа профессии станочника.

Важность профотбора особенно проявляется при необходимости выполнения финишных операций с высокими требованиями к точности и качеству поверхности. Именно здесь сказывается не только недостаток квалификации и образования части рабочих, но и их природные психофизиологические данные.

Не следует забывать о моральном подкреплении материального вознаграждения за труд, тем более, что осуществить его несложно.

Так, возможно в расчетных листках должна быть строка «Руководство предприятия и руководство цеха благодарят Вас за проделанную работу». При произнесении такой фразы н кассир, выдавая зарплату, даст возможность рабочему почувствовать, что он не получает подачку, которую можно дать или не дать, а получает заслуженное вознаграждение за свой труд.

Таким образом, принцип «моральное + материальное вознаграждение» должен быть дополнен принципом «материальное + моральное вознаграждение». При этом реализуется отмеченный ранее системный эффект: эффективность одновременного морального и материального вознаграждения намного больше, чем их сумма.

* 1. **Рекомендации по использованию методов мотивации в условиях подразделения производственного предприятия**

Как можно наблюдать проведя рассмотрение представленного материала, что состояние трудовой мотивации характеризуется основными признаками: общей трудовой пассивностью; низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста, определением социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; и как вывод желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую, но неквалифицированную работу. Такое состояние трудовой мотивации, на наш взгляд, и выражает состояние кризис труда.

В настоящее время на размер зарплаты конечный результат влияет сильнее, чем собственный трудовой вклад работника, поэтому размер заработков должен определяться прежде всего личным трудовым вкладом. Необходимо дальнейшее усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от сложности, качества и потребительских свойств выпускаемой продукции, т.е. необходима актуализация мотивов общественной полезности труда.

Для развития трудовой активности прежде всего необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник – общество», которая практически серьезно ухудшилась в период рыночных преобразований. Такое преобразование возможно за счет внедрения на предприятии Корпоративной Культуры. Проводя работу в этом направлении возможно скорейшее воспитание работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, берущего на себя ответственность не только за свою судьбу, но и за судьбу общего дела, знающего свои права и рассчитывающего прежде всего на собственные силы, знания и профессионализм.

Данная работа в своим объёмом непосредственно ложится на менеджера среднего уровня. Понимание, что персонал – главное достояние предприятия приводит к формированию менеджера нового поколения, в обязанности которого войдёт практическая реализация этого подхода. Данная ситуация требует подготовки таких специалистов методом обучения.

# **Заключение**

Стратегические возможности и обеспечение устойчивого развития предприятия в условиях жесткой конкуренции в решающей степени предопределяются тем, насколько полно в системе внутрифирменного менеджмента решены задачи управления персоналом, формирования стратегии управленческой компетенции, отбора и воспитания работников, способных на высоком профессиональном уровне провести стратегические изменения. Как подчеркивают зарубежные специалисты по управлению, предприятие, агрессивно действующее в своей среде, новаторское в научно-техническом отношении, ориентированное на качество, а не на количество выпускаемой продукции, адаптивное по внутреннему строению своих управленческих систем, все в большей степени зависит от человеческого фактора. Поэтому не только характер стратегий, тип оргструктур, процедур планирования и контроля, но и стиль руководства, квалификация людей, их поведение, реакция на новшества и изменения должны постоянно анализироваться и совершенствоваться при формировании организационных систем управления.

То ключевое значение, которое придается проблеме управления персоналом в теории и практике зарубежного менеджмента, в частности американского, немецкого, японского, является признанием и осознанием того факта, что именно это направление является фундаментом успехов фирмы во всех остальных аспектах и направлениях управления [1].

**Список использованной литературы**

1. Адрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 2003. – 296 с.
2. Афонин А.С. – Основы мотивации труда: организационно экономические аспекты: учебное пособие. – К.: МЗУУП. – 1999. – 304 с.
3. Белова В. Механизм возмещения затрат на рабочую силу: затраты работодателей // «Человек и труд», №2/2002, с. 70-75.
4. Брижниченко В.Е. Моральное стимулирование: проблемы и перспективы развития //Проблемы технологии, управления и экономики./Под общей редакцией к.э.н. Панкова В.А. Ч.1., Краматорск. 1999. – 174 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3 – е изд. – М.: Гардарина, 1998 г. – 528 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: «Гардарика», 1996.
7. Волгин Н., Валь Е. ВИЛАР: Мотивационная основа эффективного труда // «Человек и труд», №4/2002, с. 75-84.
8. Восколович Н. Формирование цены рабочей силы на рынке труда переходного периода // «Человек и труд», №1/2000, с. 84-87.
9. Гейтс Б. Бізнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2005. – 480 с., илл.
10. ерчикова Н.И. Менеджмент: Учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
11. Забарина Т.В. Участие персонала в управлении как одна из возможностей решения экономических проблем// Вестник КазГУ. Серия экономическая. Алматы, 1998,№ 10.
12. Климычев В.И., Смирнова А.П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом у работников АПК
13. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Практикум. – СПб.: «Специальная литература», 1998.
14. Рейчман Ф.С. Эффективная организация управления акционерными предприятиями в условиях рынка. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 316 с.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998 – 704 с.
16. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініон Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001.
17. Об оплате труда: Закон Украины /
18. Основа менеджмента/ В.Р.Веснин – М.: «ГНОМ» при сод. Т.Д. «Элит-2000», 1999. – 440 с.
19. Положение о порядке организации оплаты труда работников подразделений ОАО «ММК» // «Человек и труд», №5/2002, с. 73-79.