# Анализ общего состояния трудовой мотивации

**1. Современное состояние проблемы формирования оптимальной системы стимулирования трудовой активности**

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве.

Основными причинами такого положения является то, что:

- труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано с размерами заработков, не позволяющим выйти на уровень рациональных норм потребления;

- низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм ;

- 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 в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

- отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, т.к. в оплате труда во многом процветает уравнительность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный 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 привлечение к закреплению работников на местах с непривлекательным (монотонным, малосодержательным, тяжелом, 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.

Для эффективно функционирующей экономики необходим иной тип 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. Такой работник стремится к повышению своей квалификации, так как именно с ней связывает свои возможности в труде.

На предприятиях мирового класса не используется такой показатель эффективности производства, как производительность труда, независимо от методики ее расчета. Нет и норм выработки, различного рода стандартов затрат рабочего времени на единицу продукции. Не учитывается и отношение оплаченных человеко-часов рабочего времени ко всему отработанному времени[[1]](#footnote-1)

Менеджеры высокого класса полагают, что применение подобных показателей в качестве оценочных заставляет рабочих повышать индивидуальную производительность труда независимо от производительности на других участках производства. В результате резко возрастают внутрипроизводственные запасы.

Стимулирование за увеличение норм выработки или за количество отработанного времени (особенно за счет сверхурочных), по сути, заставляет рабочих увеличивать запасы и размеры незавершенного производства.

Ориентация на нормы выработки неизбежно ведет к росту объемов производства в ущерб качеству. Подобный подход, в сущности, сдерживает рационализаторскую активность рабочих и служащих, не побуждает их искать путей совершенствования производства.

Оплата прямых затрат труда в большинстве отраслей промышленности составляет от 2 до 10 процентов стоимости продукции. Руководители с консервативными представлениями о сущности управления часто даже не понимают, что их стремление добиться роста норм выработки, производительности труда рабочих оборачивается общим снижением эффективности промышленного производства.

Экономия на заработной плате оборачивается ростом других производственных затрат. Одним из требований современного управленческого мышления стало предоставление работнику времени для обдумывания и выбора решения производственных задач.

Никто лучше самого исполнителя не знает, как усовершенствовать производственный процесс. Нужно только дать ему такую возможность. Вместо определения норм выработки, параметров прямой производительности труда необходимо измерение производительности труда всех рабочих и служащих предприятия.

Использовать здесь можно любые показатели - натуральные и стоимостные - как при определении объема выпуска, так и при подсчете затрат труда. Выигрыш в повышении производительности труда на отдельной операции в результате внедрения нового оборудования и интенсивности его эксплуатации может быть сведен к нулю появлением узких мест на стыках производственных процессов.

На предприятиях все чаще применяют показатели стоимости хорошего и плохого качества продукции.

Оцениваются, прежде всего, затраты на исправление того, что не было сделано как следует с первого раза.

Обычно сюда включаются:

- издержки по устранению разного рода дефектов и брака;

- стоимость инспекции и контроля качества;

-расходы гарантийного обслуживания и возврата продукции потребителями;

- затраты на оплату труда инженеров по качеству.

В последнее время появились новые оценочные показатели. Это, прежде всего, число рационализаторских предложений в расчете на одного работника, процент их внедрения, характеризующий степень привлечения рядовых рабочих и служащих к управлению. [[2]](#footnote-2)

Прямая зависимость от стажа работы на предприятии стимулирует умеренную репродуктивную деятельность без существенных отклонений от средних величин, снимая необходимость повышения квалификации.

При этом правовая основа трудовых отношений не противоречит принципу единоначалия на производстве. Укрепление и использование правовых методов управления в сфере труда основаны на четком и однозначном распределении прав и ответственности, являются необходимым условием защищенности работника от произвола, как администрации, так и коллектива, а также служат более четкому разграничению зон контролируемого и мотивированного поведения.

Государство должно гарантировать работнику: минимум заработной платы при адекватной ему норме труда; справедливость оплаты, основанную на дифференциации заработков по критерию трудового вклада; равные возможности реализации на потребительском рынке заработанных денег; определенный уровень качества трудовой жизни .

Мотивирующие функции оплаты труда в условиях рыночной экономики предполагают следующие условия:

- размер заработков каждого работника должен определяться, прежде всего, личным трудовым вкладом в результат коллективного труда (сейчас на размер зарплаты конечный результат влияет сильнее, чем собственный трудовой вклад работника);

- усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества, потребительских свойств выпускаемой продукции (последнее обстоятельство имеет принципиальное значение для актуализации мотивов общественной полезности труда и гармонизации направленности интересов "на себя" и "на других");

- постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд и вредные санитарно-гигиенические условия. Такие компенсации не только консервируют неблагоприятные условия труда, но и снижают трудомотивирующую функцию оплаты;

- расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы, обеспечивающей воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния у работников с разным трудовым вкладом;

- изменение функции и роли премиальных систем. В настоящее время они слабо стимулируют трудовую активность, так как используются и основном для реализации властных функций администрации, чаще в качестве санкции за невыполнение каких-то требовании руководства, а не в качестве стимула. [[3]](#footnote-3)

Система активизации трудовой деятельности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, труда и отдыха. Активизация только экономической мотивации приводит к увеличению интенсивности труда и продолжительности рабочего времени, что характеризуется ростом сверхурочных работ. В результате многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно- эмоциональные перегрузки.

**2. Зарубежный опыт мотивационного менеджмента**

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда.

Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие.

При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты.[[4]](#footnote-4) Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли.

Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.[[5]](#footnote-5)

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками.

Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы, ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы.

В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-хх годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. Работа, которая выполняется только дома за компьютером называется телеработой.

Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что концу 2002 году телеработой будет занято около 15% рабочей силы. Если этот прогноз оправдается, будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1.6 млн. единиц, а бензина будет сожжено на 7.5 млрд. литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. долларов) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах. [[6]](#footnote-6)

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп.

В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

В практике современного мотивационного менеджмента можно выделить следующие уровни мотивации:

- Настраивание людей на пестование интересов организации (Япония).

- Настраивание людей на эффективное выполнение конкретных работ (Запад, США).

В результате реализации первого уровня мотивации формируется корпоративное сознание персонала, когда люди понимают и принимают интересы фирмы как личные (Япония).

Менталитет русского человека несет как социальную, так и индивидуальную составляющую, которая значительнее. Поэтому в России преобладает второй уровень мотивации, хотя возможен и первый.

Следует отметить, что в России методы мотивации имеют ряд особенностей. Многие российские менеджеры строят систему мотивации только на изменении окладов сотрудников, поэтому дефицит финансовых ресурсов сводит результаты их деятельности на нет.

Между тем недооцененными остаются другие стимулы, в частности возможности индивидуального планирования рабочего времени и выделения временного ресурса на свободный научный поиск, которые используются не только в западных компаниях, но и в ряде организаций нашей страны.[[7]](#footnote-7)

Другая особенность заключается в том, что ограниченное применение находит зарубежный опыт мотивации наиболее значимых сотрудников компании посредством их участия в собственности.

Это объясняется тем, что в условиях отсутствия или малого размера дивидендов мелкие пакеты не интересуют сотрудников, а передача им пакета, близкого к контрольному (чего в свое время добивались менеджеры “Росгосстраха”) вызывает возражение собственников.

Гораздо больше шансов на успех имеют опционы. Однако из-за неразвитости российского рынка ценных бумаг сегодня их использование также ограничено. Тем не менее, в России уже есть прецеденты участия наиболее значимых сотрудников в собственности компании. Причем речь идет не о приватизации государственных предприятий трудовым коллективом, а о целенаправленном стимулирующем воздействии собственника.

**Вывод**

мотивация менеджмент трудовая

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за все еще сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;

- применять программы обогащения труда и ротации кадров;

- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;

- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать льготными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Итак, анализ опыта функционирования хозяйственных субъектов показывает, что важным фактором их успешного развития является мотивация работников к труду и профессиональному росту.

Размещено на http://www.

1. Исаенко А.Н. Кадры в корпорациях Запада.- М.: Контакт,1999.- С.112. [↑](#footnote-ref-1)
2. Вильховченко Э. Социально-профессиональное развитие человека в производстве передовых стран. // Мировая экономика и международные отношения, 2000.- № 8. – С.14. [↑](#footnote-ref-2)
3. Никонов В.П. Оплата труда в современных условиях. // Служба кадров, 2000. - № 5. – С.52 [↑](#footnote-ref-3)
4. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорации США, Японии, Германии. – М.: Владос,1999.- С.124. [↑](#footnote-ref-4)
5. Комаров С. Корни японского феномена. // Экономика и жизнь, 1999.- № 5.-С.8. [↑](#footnote-ref-5)
6. Вильховченко Э. Социально-профессиональное развитие человека в производстве передовых стран // Мировая экономика и международные отношения, 2000.- № 8.- С.17. [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики./ Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта.- М. Изд-во МГУ, 1999.- С.151. [↑](#footnote-ref-7)