МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное агентство Российской федерации по образованию

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

## Курсовая работа по дисциплине:

**“Основы менеджмента ”**

## на тему: “Мотивация и ее роль в управлении организацией ”

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………………………….....................3

Глава 1 Теоретические аспекты мотивации

§ 1 Понятие мотивации, основные потребности человека и принципы, лежащие в основе трудовой мотивации……………………………………………………………………………...4

§ 2 Удовлетворенность трудом и рабочие показатели…………..............................................14

§ 3 Создание мотивирующей рабочей среды………………………………………………….17

Глава 2 Применение теоретических знаний на практике

§ 1 Мотивационная система ООО «Нижегородмебель и К»…………………………………25

Заключение……………………………………………………………………………………....29

Список литературы……………………………………………………………………………...32

**Введение**

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одних случаях прилежно трудятся над порученными им заданиями, а в других - тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трем основным: что и почему мотивирует людей, и как сделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы и работали с полной отдачей сил.

В начале века для подавляющего большинства руководителей ответ был очевиден: деньги - вот главный стимул человека в работе. И сегодня многие руководители придерживаются именно такой точки зрения. Хотя известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет. С другой стороны, за какую-то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Значит, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места работы, так и отношение к труду, есть что-то кроме денег, а иногда и более сильное, чем деньги.

Цель работы: исследование теоретических основ мотивации и выработка в соответствии с этим подхода к совершенствованию мотивации на примере конкретной организации.

К задачам работы относится определение сущности и основных форм мотивации, анализ мотивации на примере конкретного предприятия.

Объектом исследования в работе является мотивация труда в ООО «Нижегородмебель и К»

**Глава 1 Теоретические аспекты мотивации**

**§ 1 Понятие мотивации, основные потребности человека и принципы, лежащие в основе трудовой мотивации**

Если спросить разных руководителей, что такое мотивация, то в их определениях, наверняка, будут такие понятия, как "желания", "потребности", "стремления", "мотивы", "цели", "задачи" или "стимулы". Все эти понятия так или иначе отражены в следующем определении мотивации. Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Рассмотрим более подробно составляющие мотивации.

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, выражающееся в состоянии беспокойства и тревоги, которое возникает у него, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Потребность - это испытываемая человеком нехватка чего-либо, находящегося вне его, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности. Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа - это способ зарабатывания денег, с помощью которых могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и др.). Профессиональный труд позволяет человеку удовлетворять не только биологические, но и социальные потребности, то есть потребности, которые присущи человеку как существу социальному. Помимо зарабатывания денег человек стремится производить хорошее впечатление на окружающих, устанавливать хорошие отношения с ними, самоутверждаться, развиваться, оказывать влияние на других людей или иметь уверенность в завтрашнем дне. Не все потребности, активизирующие поведение человека, осознаются им в полной мере. Так, например, потребность во власти, в независимости может проявляться в крайне болезненной реакции работника на любое давление или на усиление внешнего контроля, хотя истинные истоки такого поведения могут и не осознаваться.

Мотивация делает поведение человека целенаправленным. Цель здесь – это то, что может привести к ликвидации испытываемого человеком состояния нужды в чем-либо. Достижение цели приводит к уменьшению или исчезновению напряжения. Достижение цели восстанавливает физиологическое и психологическое равновесие.

Прием пищи удовлетворяет голод, встреча с друзьями способствуют восполнению дефицита в общении. Целями в этих случаях являются пища и получение признания от других людей.

Основными функциями мотивации являются:

*Побуждение к действию*. Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активно действующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

*Направление деятельности*. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, голодный человек может сделать выбор между тем, чтобы пообедать дома, на работе или перекусить на улице. Человек, испытывающий чувство одиночества, может выбирать между разными друзьями или разными компаниями. Работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее – они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность.

*Контроль и поддержание поведения*, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к зарабатыванию денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации.

Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата:

Шаг 1 - Оценка потребностей работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Шаг 2 - Определение тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3 - Выработка таких мер воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Шаг 4 - воздействие на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника.

Шаг 5 - Оценка эффективности выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

Основные потребности человека

Можно выделить достаточно широкий круг потребностей, лежащих в основе трудовой мотивации и оказывающих влияние на организационное поведение и работу человека. В данном разделе мы рассмотрим те потребности, которые следует учитывать в первую очередь при разработке системы управления персоналом организации и, в частности, системы стимулирования труда.

*1. Физиологические потребности*– это такие потребности, как потребность в еде, воздухе, воде, одежде, крыше над головой, то есть потребности, обеспечивающие само существование человека как биологического организма.

Ясно, что голодные или больные работники вряд ли смогут внести высокий вклад в работу своей организации, поэтому для удовлетворения важнейших физиологических потребностей организация должна обеспечить работников нормальными условиями труда и заработной платой, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять потребности в еде, одежде, в жилье (для разных людей и для разных стран этот уровень может существенно различаться). Работники также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил.

Руководство многих компаний уже начало понимать, что здоровье и хорошая физическая форма работника является таким же ресурсом, как его квалификация и опыт. Поэтому программам, направленным на оздоровление и поддержание хорошей физической формы сотрудников уделяется все больше внимания. Сюда входит оплата страхового полиса, аренда спортивных залов, кортов, бассейна для сотрудников. Очень важно, что эти программы являются выгодными для организации. Опыт многих организаций показывает, что деньги, вложенные в здоровье работников, окупаются сторицей.

*2. Потребности в безопасности*. Сюда можно отнести такие потребности, как

потребность в том, чтобы быть защищенным от физической или психологической опасности, иметь надежное место работы, гарантированную занятость, уверенность в завтрашнем дне и т.п. Удовлетворению потребностей в безопасности способствует планомерная работа по повышению безопасности на опасных производствах. Также эта группа потребностей в полной мере учитывается теми компаниями, которые даже в условиях кризиса проводят политику сохранения рабочих мест.

*3. Потребность в принадлежности к социальной группе* играет очень существенную роль в жизни человека. Социальные контакты, которые работники устанавливают с товарищами по работе в процессе профессионального труда, являются важным фактором, оказывающим положительное влияние на их трудовую мотивацию.

Чтобы помочь работникам в удовлетворении этой группы потребностей, некоторые компании сознательно организуют коллективные мероприятия, позволяющие объединить и сплотить рабочий коллектив - общие празднования знаменательных для организации событий и дат, выезды на природу. Любые коллективные мероприятия, в том числе и спортивные, обеспечивают прекрасную возможность для установления и поддержания дружеских взаимоотношений. Если работникам длительное время приходится работать в одиночестве, они начинают испытывать серьезный дискомфорт, что негативно сказывается на их рабочих результатах, ухудшает отношение к работе и вызывает высокую текучесть кадров.

*4. Потребность в оценке и уважении.* Люди стремятся занять определенное место в обществе или в организации и подчеркнуть это положение определенными символами статуса (отдельный кабинет, машина, квартира в определенном районе, манера одеваться и т.д.). Для многих людей, когда они выбирают место работы, соображения престижа имеют очень большое (а иногда определяющее) значение. Поскольку человек часто отождествляет себя с той организацией, в которой он работает, то для него важно, чтобы в глазах других людей его организация представлялась как привлекательное и достойное место работы. Сюда можно отнести также потребность в самоуважении и в профессиональных достижениях, желание добиться успеха, иметь престижную и уважаемую другими работу и в получении одобрения, признания со стороны организации, руководства, товарищей по работе или подчиненных. Для удовлетворения этой группы потребностей может служить сложившаяся в организации система оплаты труда, система оценки рабочих результатов, система должностного и профессионального роста и планирования карьеры. Кроме того, для удовлетворения потребности работников в оценке и уважении в организации могут устраиваться торжественные мероприятия, на которых отмечаются заслуги наиболее

отличившихся сотрудников. Формы признания заслуг могут быть самыми разными – от наделения отдельных людей определенными привилегиями (отдельный кабинет, служебная автомашина) до заметок в местных органах печати или вручения недорогих сувениров. Практически для всех организаций, добившихся значительных успехов и ставших признанными мировыми лидерами, программы обеспечения признания и поощрения за достижения в работе являются обязательным элементом системы управления персоналом.

*5. Потребность в самоактуализации* – это желание максимально реализовать свой профессиональный и личный потенциал. Люди с высокой потребностью в самоактуализации стремятся работать на максимуме своих возможностей. Это делает их самым ценным резервом организации. Создание необходимых условий для использования этого резерва - это важнейший шаг, способствующий повышению конкурентоспособности и эффективности организации.

*6. Власть и оказание влияния*. В условиях организации этот мотив может проявляться не только в стремлении человека оказывать влияние на других людей, но и в желании осуществлять контроль за своей рабочей ситуацией, в стремлении к большей самостоятельности в работе. Учет этой группы потребностей проявляется в том, что все нарастающее число компаний готовы делегировать больше полномочий и ответственности своим сотрудникам.

*7. Потребность в достижении*. Потребность в достижении высокого результата, желание преуспеть в условиях конкуренции имеет большое значение для понимания рабочего поведения человека. Люди с высокой потребностью в достижении предпочитают принимать на себя ответственность при решении проблем, стремятся устанавливать для себя довольно сложные цели и идут на рассчитанный риск, чтобы достичь этих целей. Кроме того, они стремятся получать обратную связь относительно того, насколько хорошо они выполняют свою работу. Успешные компании стремятся как можно лучше использовать эту группу потребностей, организуя конкурсы и соревнования, награждая лучших сотрудников, формируя проектные (целевые) группы, которым поручается решение особо важных проблем, создание новых продуктов. Потребность в достижении результата многие ученые рассматривают как важнейший фактор, оказывающий влияние на рабочее поведение человека. Работники с высокой потребностью в достижении стремятся к труднодостижимым целям, к сложной работе, их привлекает самостоятельная, разнообразная работа. Работники с низкой потребностью достижения предпочитают стабильные, надежные, предсказуемые ситуации. Они болезненно относятся к формальному, жесткому контролю, предпочитая более мягкие формы контроля.

*8.Потребность в принадлежности и приверженности к организации***.** Восприятие целей и задач, стоящих перед организацией, как своих собственных является мощным фактором, оказывающим влияние на трудовую мотивацию работников. Организации, сумевшие поддержать и развить эту потребность у своих работников, получают в итоге колоссальную отдачу. Поддержание высокого уровня осведомленности работников о положении дел в организации и о перспективах ее развития, привлечение работников к решению важнейших организационных проблем, практика управления, ориентированная на более полный учет интересов работников - все эти меры способствуют усилению трудовой мотивации персонала, повышению готовности работников напряженно работать в интересах компании.

*9.Потребность в профессиональном росте и должностном продвижении*. Руководители могут воздействовать на мотивацию подчиненных, учитывая их потребность в профессиональном росте и должностном продвижении.

*10.Потребность в личностном росте*. Личностный рост для многих работников является мощным стимулом к работе. Работники, которым на работе предоставляются такие возможности, могут полнее раскрыть свой потенциал, они склонны испытывать более высокий уровень удовлетворенности своим трудом. Некоторые люди испытывают чувство неудовлетворенности своей работой и организацией в целом, если у них на работе нет возможности личностного роста.

Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации

Для понимания трудового поведения человека и построения обоснованной системы стимулирования персонала важно понимание тех психологических закономерностей и ключевых принципов, которые лежат в основе трудовой мотивации. К этим ключевым принципам могут быть отнесены:

*Полимотивированность трудового поведения*

Деятельность человека является полимотивированной, то есть на поведение работников может одновременно влиять множество мотивов. Понимание этого может помочь руководителям, с одной стороны, так организовать рабочий процесс, чтобы подчиненные работали эффективно и с желанием, а с другой - избежать конфликта мотивов, когда разные мотивы требуют от человека разных линий поведения, разных действий или решений. Например, рабочий может стремиться соответствовать требованиям бригадира, что связано с высокой производительностью труда, и в то же время стараться избежать противопоставления себя товарищам по бригаде, что предполагает, что он не будет "высовываться" и превышать негласно установленный уровень производительности.

Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает существование определенной связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения. Недостаточная сила (выраженность) одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой зарплаты. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

*Иерархическая организация мотивов*

Говоря об иерархической организации трудовой мотивации, обычно имеют в виду такое отношение между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более важное значение и занимающие поэтому более высокое место в иерархии трудовой мотивации. Так, к примеру, усиление влияния на поведение неудовлетворенных потребностей, приобретающих для человека большую значимость, приводит к ситуациям, хорошо отраженным в русских пословицах: "У кого чего болит, тот о том и говорит", "У голодной куме все хлеб на уме", "Голодное брюхо к ученью глухо" и т.п.

От индивида к индивиду положение данного мотива в иерархии может изменяться, при этом будет меняться и его влияние на рабочее поведение. К примеру, для одного человека отношение к работе будет определять заработок, для другого - стремление к власти, для третьего - возможность иметь свободное время для занятий с ребенком.

Значимость определенного мотива и его место в иерархии может меняться и от ситуации к ситуации. Если при начале работы в организации для работника на первый план могут выходить мотивы, связанные с ориентацией на новом месте работы, с установлением личных контактов с коллегами, то позднее, когда работник уже в полной мере освоился на новом месте, может возрастать значение мотивов, связанных с потребностью в должностном и профессиональном росте.

*Принцип справедливости*

Трудовая мотивация делает пристрастным отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации. Пристрастность в определенной мере выражается в оценке справедливости отношений, установившихся между работником и организацией. Работники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые. Люди хотят, чтобы между ними и организацией устанавливались "честные" отношения, когда обмены, осуществляемые между ними и организацией, являются

справедливыми и уравновешенными. Любое нарушение равновесия, как в пользу организации, так и в пользу работника (недоплата или переплата) будет вызывать возникновение напряжения, которое может выразиться в определенных действиях со стороны работника. Здесь очень важно отметить, что понятие справедливости является субъективным : это мнение , восприятие или представления работника относительно справедливости оценки его трудового вклада. То, что работник может рассматривать как несправедливую оценку его трудового вклада ("недоплату"), его руководитель может считать вполне справедливым или даже расценивать как переплату (то есть работник получает от организации больше того, что заслуживает).

*Принцип подкрепления*

Поведение или действия человека, вызванные определенной ситуацией или событием, как правило, имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать подобным образом. Если же последствия будут негативными, нежелательными, то человек в будущем постарается изменить свое поведение, чтобы избежать таких последствий. Например, работники стремятся в точности исполнять требования своего непосредственного руководителя, потому что нарушение этих требований в прошлом каралось наказанием (выговором, лишением премии, исключением из состава резерва или переносом отпуска на неудобное время).

Позитивное подкрепление - это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. Так, например, школьник за хорошие отметки в школе получает позитивное подкрепление от своих родителей в той или иной форме (от похвалы до покупки привлекательных для него вещей, например, велосипеда). В условиях трудовых отношений, значимое для работника позитивное подкрепление может быть использовано для закрепления эффективных рабочих действий и улучшения работы. При этом следует иметь в виду, что подкрепление, представляющее ценность для одного работника, может не представлять никакого интереса для другого. К примеру, для одних работников большое значение имеют соображения престижа и значимости работы, тогда как других интересует только уровень оплаты ("Какая разница, чем заниматься, лишь бы платили хорошо").

Негативное подкрепление может не только тормозить нежелательные действия или поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху. Например, более напряженная работа с целью скорейшего завершения проекта может подкрепляться тем, что дает возможность не выслушивать выговоры или замечания придирчивого руководителя, позволяя избежать лишения премии или других негативных последствий.

Трудности в процессе практической реализации принципа подкрепления Многие руководители рассматривают проблему мотивации подчиненных очень просто: плати деньги - и работник будет работать. Но в случае недостаточно глубокого понимания законов подкрепления при попытке воздействия на мотивацию - а значит и на работу персонала - могут возникнуть определенные трудности:

•  Мотивация работника будет снижаться, если результаты его работы не вознаграждаются должным образом, то есть когда результаты работы или усилия работника не воспринимаются им как инструмент для получения вознаграждения.

•  Работник может иметь низкую мотивацию, если он уже имеет максимальный для него в данной компании уровень оплаты, и повышение производительности и улучшение качества его работы уже не может отразиться на его оплате.

•  И наконец, даже если работник получает вознаграждение, соответствующее его трудовому вкладу, у него может быть низкая мотивация, если это вознаграждение имеет для него низкую привлекательность . Например, человек, чьи доходы измеряются десятками и сотнями тысяч долларов, вряд ли будет очень мотивирован выполнить какую-то работу, за которую ему заплатят 100 долларов, тогда как для человека со средним для нашей страны достатком значимость такого вознаграждения будет довольно высокой.

Для многих руководителей широкое использование разных стратегий подкрепления часто является наиболее удобным средством воздействия на трудовую мотивацию подчиненных. В своей повседневной деятельности руководитель обычно не имеет времени на изучение потребностей своих подчиненных, особенно в большом рабочем коллективе.

•  В ряде случаев приходится наблюдать такую картину, когда политика компании и заявления отдельных представителей высшего руководства декларируют одни образцы рабочего поведения, а реально руководство добивается от работников совсем другого. К примеру, жесткий контроль за рабочим временем персонала будет стимулировать дисциплину и исполнительность работников, но может негативно повлиять на развитие творчества и инициативного отношения к делу, которые декларируются как ключевые направления кадровой политики. При этом надо отдавать себе отчет, что корни такой проблемы, как отсутствие инициативы и творчества, кроются скорее не в работниках, а в организации и в сложившейся практике руководства.

•  Если поощрение не является, с точки зрения работника, достаточным , они не смогут эффективно стимулировать желательное поведение работников. Так денежная премия может не восприниматься работником как значимый стимул, если она будет ниже определенного уровня.

•  Если поощрения не воспринимаются работниками как справедливые . Люди постоянно сравнивают размер поощрений, которые они получают, с размером поощрений, которые получают другие работники. Если работник считает, что поощрение не соответствует тому вкладу, который он внес в дела организации и подразделения, или ниже того, что за аналогичную работу получают его коллеги, то это ведет к снижению удовлетворенности работой и может вызвать снижение рабочих показателей.

•  Руководители, использующие различные формы поощрения для воздействия на рабочее поведение подчиненных, не всегда учитывают их индивидуальные особенности . Работники различаются по тому, какие поощрения для них являются наиболее привлекательными или значимыми. Для того, чтобы определить, какой форме поощрения стоит отдать предпочтение, руководителю приходиться учитывать ряд индивидуальных характеристик подчиненных: от возраста работника, положения, которого он достиг в организации, до его личных качеств и особенностей трудовой мотивации.

Стратегии подкрепления

Перед руководителями часто встает вопрос: какой стратегии подкрепления следует придерживаться, чтобы сформировать у работника высокий уровень трудовой мотивации?

Возможны следующие стратегии подкрепления:

•  Постоянное подкрепление. Подкрепление дается после каждого желательного действия.

•  Подкрепление через фиксированный интервал времени. Подкрепление (выплата заработной платы, премий, бонусов и пр.) осуществляется после определенного периода времени - раз в месяц, квартал или год.

•  Изменяющийся интервал времени: желательные действия работника подкрепляются после разных периодов времени. Сюда можно отнести переводы, повышения по службе, получение благодарностей и т.п.

•  Подкрепление фиксированного числа желательных действий. Подкрепление дается после определенного числа желательных действий (например, премия после оформления 5 заказов).

•  Подкрепление изменяющегося числа желательных действий. Подкрепление следует после ряда желательных действий, число этих действий изменяется в установленном порядке (например, премия или бонус сначала после трех, потом после 5, потом после 7 полученных заказов).

•  Изменяющийся размер подкрепления. Размер подкрепления меняется от ситуации к ситуации. Например, одна сделка может иметь результатом вознаграждение в 10$, а другая - в 50$. Такая ситуация часто встречается у торговых агентов, которые работают за разный

процент комиссионных от разных заказчиков.

**§ 2 Удовлетворенность трудом и рабочие показатели**

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. Хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат - производительность работников повышается.

В то же время, нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворенности автоматически ведет к более высоким рабочим результатам. Высокая удовлетворенность для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности, то есть работник, очень довольный своим местом и своей работой, может работать с прохладцей, не напрягаясь.

Рассматривая связь между удовлетворенностью трудом в организации и рабочим поведением персонала, следует обратить внимание и на негативные последствия неудовлетворенности трудом. Это проявляется в том, что чем меньше работник удовлетворен местом работы и содержанием выполняемой работы, тем слабее его связи с компанией, в которой он работает. Это выражается не только в склонности к увольнению, но и в снижении уровня трудовой и исполнительской дисциплины, в повышении склонности к прогулам.

Неудовлетворенность выполняемой работой и получаемой оплатой может привести к серьезным последствиям для организации в долгосрочной перспективе. Если из организации начнут увольняться лучшие работники или персонал будет работать хуже, то ее эффективность и способность к оперативному реагированию на изменения внешней среды может сильно снизиться. Таким образом, удовлетворенность работников своей работой может самым непосредственным образом влиять на конкурентоспособность и выживание организации.

Неудовлетворенность работника разными сторонами работы может повлечь за собой

ряд негативных последствий как для самого работника, так и для организации. Учитывая влияние удовлетворенности трудом на рабочее поведение человека, для руководителя важно знать основные источники удовлетворенности , то есть факторы, оказывающие влияние на степень удовлетворенности трудом его подчиненных. В таблице 1 представлены основные источники, с которыми может быть связана удовлетворенность трудом.

Таблица 1

Основные источники удовлетворенности трудом

|  |  |
| --- | --- |
| Основные источники удовлетворенности | Влияние на удовлетворенность трудом |
| Содержание работы :  •  работа как возможность самореализации      •  требования, которые работа предъявляет к работнику    •  в какой мере работа дает возможность достижения результата (степень законченности рабочего задания) | •  Перспективная, сложная работа, требующая от работника высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей и возможностей, повышает уровень удовлетворенности  •  Интересная и ответственная работа повышает уровень удовлетворенности, а скучная и однообразная работа вызывает неудовлетворенность  •  Возможность достижения конечного результата, переживание успеха повышает степень удовлетворенности работника |
| Физические условия работы | Чем лучше условия работы (освещенность, шум, вибрации, запыленность, температура и т.п.), тем выше удовлетворенность |
| Характеристики работника  •  образование      •  уровень самоуважения    •  способности | •  Как правило, чем выше образовательный уровень, тем выше удовлетворенность трудом, что может быть связано с возможностью выполнения более интересной, ответственной и содержательной работы  •  Высокое самоуважение способствует удовлетворенности  •  Работа, соответствующая способностям работника, приносит ему большее удовлетворение |
| Социальное окружение  •  руководители        •  коллеги        •  подчиненные | •  Удовлетворенность выше, если работник имеет высокий уровень взаимопонимания со своим руководителем и доверяет ему.    •  Удовлетворенность тем выше, чем выше уровень сотрудничества, чем больше возможностей для получения помощи и поддержки со стороны коллег  •  Удовлетворенность повышается в среде единомышленников  •  Удовлетворенность подчиненными тем выше, чем больше они соответствуют требованиям и ожиданиям руководителя |
| Система управления | •  Удовлетворенность тем выше, чем в большей степени система управления и организация труда помогают работникам достигать рабочие и личные цели  •  Уровень удовлетворенности снижается при нечеткости, неопределенности или размытости должностных требований и обязанностей |
| Система стимулирования труда  •  зарплата и премии  •  льготы | •  Своевременная и увязанная с рабочими результатами система поощрения повышает уровень удовлетворенности работников  •  Льготы, как правило, не оказывают сильного влияния на удовлетворенность работой |
| Возможности обучения и развития | Чем выше возможности для обучения и развития работников, тем выше уровень их удовлетворенности |
| Оргкультура | •  Открытость, ориентация на работника, поощрение участия работников в решении проблем организации, традиции, подчеркивающие единство интересов организации и работников, повышают удовлетворенность персонала  •  Формальная («зарежимленная») культура снижает степень удовлетворенности работников |
| Коммуникационная система | Удовлетворенность повышают прямые открытые коммуникации, осведомленность работников о положении дел и перспективах развития компании, информированность по важнейшим производственным и социальным проблемам |
| Престижность работы в организации | Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнеров и общественности, тем выше удовлетворенность персонала работой в организации |

Для воздействия на мотивацию работников и для повышения их готовности напряженно работать в интересах организации необходимо не только исключить те внешние факторы, которые могут снижать удовлетворенность работников, но и создавать условия для повышения внутренней мотивации работников (признание достижений, возможности профессионального и должностного роста, предложение перспективной и содержательной работы и т.п.).

**§3 Создание мотивирующей рабочей среды**

Смысл создания мотивирующей рабочей среды состоит в том, чтобы получить максимальную отдачу от человеческого капитала организации. И психологический климат, который складывается в коллективе, и условия работы, и ее содержание, и перспективы профессионального и должностного роста, и взаимоотношения с непосредственным руководителем, и многое другое - это элементы рабочей среды. Задача руководителя - сделать ее мотивирующей, то есть повышающей уровень трудовой мотивации его подчиненных. Усиление мотивирующего воздействия рабочей среды предполагает целенаправленную работу по следующим направлениям:

*Мотивация работников через организацию работ*

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

*Разнообразие навыков* предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника. Например, секретарь-референт, обладающая разнообразными навыками, может стенографировать, печатать на машинке, работать на компьютере, отвечать на телефонные звонки, давать справки посетителям и т.д.

*Законченность работы* - это возможность выполнения работы от начала и до конца. Например, портной будет иметь высокую степень законченности работы, если он будет выполнять всю работу, связанную с пошивом костюма (снятие мерок, выбор материала, раскрой, примерка и пошив).

*Значимость задания* - это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Например, значимость работы хирурга, когда от его работы зависит жизнь или смерть больного, очень высока.

*Самостоятельность,* предоставляемая исполнителю - это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению. Например, мастер по ремонту мебели может действовать с высокой степенью автономии, определяя продолжительность и график своей работы и как он будет выполнять каждый полученный им заказ.

Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу. Если работники могут сами решать, что они будут делать и как, то они ощущают большую ответственность за результаты, как хорошие, так и плохие.

*Обратная связь* - это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы. Например, руководитель службы маркетинга испытывает острую потребность в получении информации о количестве заказов и объеме продаж, чтобы иметь представление о том, насколько успешна работа его подразделения.

Эффективная обратная связь дает работникам знание результатов своей работы . Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно - это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно - это само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Знание связи между характеристиками выполняемой работы, трудовой мотивацией и трудовым поведением работников позволяет сформулировать несколько принципов, в соответствии с которыми может быть организована работа, для того, чтобы обеспечить высокий уровень трудовой мотивации и повышение рабочих показателей.

Принцип 1. Объединение заданий.

Это означает, что вместо того, чтобы разделять задание между несколькими работниками, вся работа (например, производство определенного продукта) может быть поручено одному работнику. Это обеспечивает большее разнообразие навыков и большую законченность (целостность) задания.

Принцип 2. Законченность и целостность рабочих заданий.

Это предполагает возможность исполнителя выполнить от начала до конца хотя бы часть своих рабочих заданий . Например, одной машинистке поручается печатать весь отчет, а не дают его по кускам разным машинисткам. Такая организация работы повышает степень ее ответственности, придает осмысленность и значимость выполняемой работе.

Принцип 3. Установление отношений с потребителями.

Такая организация работы, когда работник вступает в непосредственный контакт с потребителем результатов его труда, услуг, не только помогает обеспечить обратную связь, но требует от работника большего разнообразия профессиональных навыков, повышая степень его самостоятельности. Например, автомеханик кроме ремонта машины может и согласовывать условия ремонта с владельцами машин, закупать или заказывать необходимые детали или комплектующие.

Принцип 4. Делегирование полномочий.

Передача ответственности и контроля над работой от руководителей к подчиненным усиливает самостоятельность работников, повышает уровень их трудовой мотивации.

Принцип 5. Установление обратной связи.

Существует много типов обратной связи, которую могут получать работники, и работу следует организовать так, чтобы давать исполнителю как можно больше типов обратной связи. Обратная связь может даваться потребителями, непосредственными руководителями и товарищами по работе. Обратная связь может обеспечиваться и самой работой, если при этом используются различные показатели (например, производительность труда, уровень брака, дневной объем продаж и т.п.). Чем большее число каналов обратной связи задействовано, тем более точное представление будут иметь работники о том, как они работают, и тем выше будет их мотивация к достижению требуемых рабочих показателей, к улучшению своей работы.

*Система материального стимулирования*

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство мотивации работников.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Несмотря на очевидные преимущества увязывания оплаты с эффективностью работы, многие организации не пытаются использовать дополнительную оплату как мотивирующий фактор. В ряде случаев бывает достаточно сложно точно оценить эффективность отдельных работников, особенно когда результат не поддается такой прямой оценке, как в производстве и торговле. Кроме того, если руководители не могут выявить четких различий в уровне эффективности работников, то они предпочитают всех работников, выполняющих сходные задания, оплачивать одинаково, чтобы избежать головной боли с дифференцированной оплатой. Реальным основанием для определения размера оплаты часто является статус или положение работника в структуре организации, а также место данной работы в организационной иерархии, когда каждая должностная позиция имеет свой фиксированный уровень оплаты, независимо от качества или количества выполненной работы и ее значения для успеха всей организации.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связанна с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премий (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие в прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и т.п.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Для того, чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений (включая существующие в организации льготы) как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

•  выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;

•  лучшее информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и т.п.), кому и за что они даются;

•  выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

•  постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

*Моральное стимулирование работников*

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является "ненасыщаемой", и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В распоряжении руководства есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика морального стимулирования не нова для нашей страны. В условиях социалистической экономики она имела достаточно широкое распространение. Доски почета, Аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, выпуск специальных значков для ветеранов труда, вручение почетных грамот, чествования лучших работников, статьи в многотиражках и т.п. - это была нормальная, принятая повсеместно практика. Сейчас многие организации почувствовали необходимость вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, понимая, что, с одной стороны, не все измеряется деньгами, а с другой - не имея достаточных финансовых возможностей для поддержания высокого уровня трудовой мотивации персонала лишь на основе денежных стимулов.

*Изменение рабочего графика*

Еще один способ воздействия на трудовую мотивацию работников - это изменение рабочего графика. Есть ряд способов сделать это. Наиболее известными являются следующие:

•  Укороченная и удлиненная рабочая неделя;

•  Гибкий рабочий график;

•  Разделение работ;

•  Перерыв в карьере.

Все эти подходы дают возможность сделать рабочий график более удобным для работника, для удовлетворения его личных и семейных потребностей и интересов.

Укороченная рабочая неделя. Для многих людей очень привлекательной является возможность иметь больше свободного времени, когда они могут регулировать продолжительность рабочей недели по своему усмотрению и отработать положенные 40 часов в неделю в удобном для них режиме, имея возможность добавить себе дополнительный выходной (4-дневная рабочая неделя).

Плюсы и минусы укороченной рабочей недели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Для организации | Для работников |
| Плюсы | •  Снижение текучести кадров  •  Повышение производительности труда  •  Привлечение новых работников в организацию (поиск и отбор кадров) | •  Удовлетворенность работой  •  Больше возможностей для отдыха |
| Минусы | •  «Кому выходить в пятницу?»  •  Проблемы с удовлетворением запросов клиентов | •  Усталость  •  Снижение безопасности, повышение риска травматизма  •  Семейные трудности |

Возможность иметь больше свободного времени является привлекательным стимулом для большинства людей. Многие организации предоставляют отдельным категориям работников, имеющим определенный стаж работы в организации, дополнительные дни к отпуску.

В некоторых компаниях США программы предоставления свободного времени непосредственно связаны с производительностью работников: им предоставляется возможность уходить домой после выполнения определенного объема работы.

Альтернативой укороченной рабочей неделе является удлиненная рабочая неделя . Это происходит тогда, когда работник имеет возможность переработки в согласованных рамках для завершения конкретной задачи или проекта. Переработанное время либо оплачивается, либо за переработки предоставляются отгулы (дополнительные дни к отпуску или в оговоренное время по согласованию с руководством).

Одним из вариантов альтернативных рабочих графиков является надомная работа, когда работник может работать столько времени, сколько ему удобно, чтобы выполнить работу в срок.

Гибкий рабочий график дает работникам большую степень контроля над своим рабочим временем. Для внедрения гибкого рабочего графика рабочий день разбивается на две части: обязательные часы присутствия на работе и гибкие. Организация обычно ставит условие, чтобы все работники присутствовали на своих рабочих местах в обязательное рабочее время, при этом они могут устанавливать удобный для себя рабочий график внутри гибкого рабочего времени. Для организации это снижает уровень прогулов, опозданий и невыходов на работу, уменьшает текучесть кадров и повышает трудовую мотивацию работников. Для работников это дает возможность подстроить свой рабочий график к личным и семейным нуждам, избежать транспортных пробок в часы пик и позволяет иметь больший контроль над своей работой.

Неполный рабочий день - это предоставление работникам возможности работать неполный день или неполную неделю, иногда работники сами определяют удобный для себя график работы.

Например, при работе на полставки возможны следующие варианты:

•  Неполный рабочий день - один работник работает до обеда, а другой после.

•  Половина недели - оба работника работают по 2,5 дня в неделю (либо 3 дня/2 дня в неделю по очереди

•  Неделя работы, неделя отдыха

Далеко не всегда технологический процесс и специфика работы позволяют руководителю использовать изменение рабочего графика для воздействия на трудовую мотивацию подчиненных. Тем не менее, полезно знать о том, что такая возможность существует.

*Информирование персонала*

Плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. Информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности делам организации. В работе по информированию персонала могут быть выделены следующие задачи:

1. Обеспечение работников информацией, необходимой им для успешного выполнения порученной работы (соблюдение установленных сроков, качества и объема предоставляемой информации, формы изложения).

2. Доведение до работников целей и задач организации, целей и задач подразделений, в которых они работают.

3. Повышение заинтересованности работников в решении поставленных перед ними задач.

4. Формирование у работников чувства сопричастности к работе организации, готовности разделять стоящие перед ней цели, повышение их готовности вносить свой вклад в работу компании.

5. Улучшение психологического климата в коллективе за счет своевременного информирования работников по основному кругу важных для них вопросов.

6. Повышение готовности к сотрудничеству работников разных подразделений в процессе решения общих задач.

Прежде чем приступить к созданию системы информирования работников, необходимо ответить на четыре вопроса:

•  В какой информации испытывают потребность разные категории персонала?

•  С какой периодичностью эту информацию следует предоставлять соответствующим категориям персонала?

•  Какие каналы для передачи информации могут быть задействованы?

•  Кто будет отвечать за работу по информационному обеспечению персонала:

a) на уровне подразделений?

b) на уровне высшего руководства?

Каналы распространения информации

В любой организации может быть задействовано достаточно большое число различных каналов доведения информации до работников, однако, к сожалению, эти возможности редко используются в полной мере. Среди наиболее доступных каналов доведения информации до персонала могут быть названы следующие:

•  Еженедельные совещания, проводимые руководителем организации.

•  Оперативная информация от руководителей подразделений, которая выдается подчиненным на совещаниях.

•  Доска для объявлений, на которой помещается информация по следующим разделам:

•  информация общего характера, отражающая основные направления работы организации, ее политику в отношении персонала (дисциплина, льготы и др.) ее достижения и др.

•  приказы и распоряжения по организации;

•  персональная информация (поздравления, поощрения и др.)

•  Регулярные встречи представителей руководства организации с работниками подразделений (может быть раз в 2-3 месяца), на которых работникам разъясняется политика, проводимая руководством, те проблемы, которые решаются руководством в настоящий момент и которые предстоит решить в ближайшем будущем (не путать эти "информационные" посещения подразделений с рабочими посещениями подразделений представителями руководства, которые имеют совсем другие цели).

•  Передачи местного радио, по которому до членов организации с определенной периодичностью доводится необходимая им информация.

•  В качестве канала доведения информации могут использоваться также приказы, распоряжения и служебные записки.

•  Крупные предприятия, выпускающие многотиражную газету, могут полнее использовать этот канал для доведения до работников информации, в которой они испытывают потребность.

•  Выпуск информационных бюллетеней по той или иной тематике (повышение качества, производительности, экономия энергоресурсов и т.п.) для работников организации.

Понимание того, что эффективная работа по информационному обеспечению персонала повышает уровень трудовой мотивации работников, дает в распоряжение руководства еще один рычаг, позволяющий увеличить отдачу от человеческих ресурсов организации.

**Глава 2 Мотивационная система ООО «Нижегородмебель и К»**

Наша фабрика специализируется на производстве мягкой мебели для дома уже более 11 лет, на которой постоянно трудятся свыше 300 человек, из которых 90% — производственные рабочие. В основе нашей системы мотивации — гарантии стабильности и честного, открытого отношения к работникам. А именно — строгое соблюдение трудового законодательства, четкая выплата заработной платы (два раза в месяц). Мы применяем следующие способы нематериальной мотивации:

*Профессиональное развитие*. Для качественного выполнения работы необходимо постоянно приобретать новые знания, особенно если речь идет о производстве. В нашем случае очень эффективными являются лекции и семинары, которые проводят опытные сотрудники компании. Занятия на рабочем месте (так называемые «мастерские») мы проводим регулярно. В ходе таких занятий мы обучаем работников новым приемам и операциям, показываем образцы ранее неизвестных дефектов и объясняем, как их обнаруживать. Для подтверждения знаний и навыков мы проводим тест: суть его заключается в том, что оператору предлагают несколько одинаковых деталей, одна из которых с дефектом. Задача оператора состоит в том, чтобы найти деталь с дефектом и определить вид дефекта (устранимый или неустранимый). Такие тесты мы проводим и для контролеров в школе качества, и для операторов на линии. Работников, которые показывают лучшие результаты, мы переводим на более ответственные участки работы. Например, все контролеры качества у нас выросли из рядовых операторов производственной линии.

*Характеристика выполняемой работы*. Скучная монотонная работа, однообразие применяемых навыков, рутина производственного процесса, конечно, не вызовут у работника особого желания «выкладываться». Необходимо так организовать рабочий процесс, чтобы не дать работникам шанса «скучать» на рабочем месте. Например, работа производственных рабочих строится по принципу автономных бригад. В течение смены работники могут меняться местами на своих участках работы (например, с одной операции переходить на другую). Выполнение шести разных функций в день мотивирует работников сильнее, чем исполнение однообразной работы в течение всего дня. Члены бригады совместно решают возникающие проблемы (например, если бракуется три детали подряд, то работа останавливается, и работники пытаются найти решение проблемы, устраняют ее и продолжают работу). В начале каждой смены проводится собрание бригады, на котором разъясняется производственное задание на смену, доводится до работников относящаяся к их деятельности информация. Каждая бригада имеет свой стенд, на котором отражаются цели и показатели деятельности за смену.

*Обратная связь*. Важно предоставить работникам возможность обсуждать и комментировать изменения, которые влияют на результаты деятельности и социальное самочувствие коллектива. Ведь работнику необходимо знать, когда его работой довольны, а когда — разочарованы. В нашей компании регулярно проводятся собрания: обсуждаем проблемы в работе и возможные улучшения. Каждый работник может обратиться со своей проблемой к начальнику смены или директору по персоналу, и он будет услышан. Каждый сотрудник может выйти к руководителю с предложением по улучшению. Для этого существует специальный бланк, и руководитель обязан отреагировать на заявку своего подчиненного. Они размещаются на специальном стенде, и каждый сотрудник подразделения может ознакомиться с предложениями своих коллег. Там же вывешивается и результат рассмотрения поданных предложений руководством. При этом есть специальный показатель, по которому оценивают работу подразделения и работников, — количество предложений по улучшению в год (необходимо получить по одному предложению в год от каждого работника).

*Стиль руководства*. Важнейшую роль в мотивации работника играет его непосредственный руководитель, который ежедневно словом и делом может либо воодушевлять своего подчиненного на «подвиги», либо снижать его мотивацию. Поддержать в трудную минуту и помочь советом, обратить внимание на что-то или специально не заметить ошибку — в этом и заключается искусство управления людьми. Управление в стиле «Я начальник, ты дурак», неразбериха, накладки в работе, отсутствие обратной связи, недоведение информации до подчиненных «убивают» трудовую мотивацию даже у самых лояльных и эффективных сотрудников. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны, самостоятельны и эффективны будут работники при выполнении порученной им работы. В практике управления нашей компании мы стараемся вовлекать работников в решение производственных задач, спрашиваем у них совета, если это необходимо, консультируемся с ними. Это дает положительный эффект, так как они ощущают свою значимость, участвуя в процессе принятия решений.

*Постановка ясных целей*. Неконкретные требования, как, например, «делайте лучше», «продавайте больше», «проявляйте усердие», не мотивируют. Работник должен понимать, какой объем работы, в какие сроки и в какой форме ему нужно выполнить. В нашей компании каждая смена получает задание от директора по производству, каждый начальник смены четко знает, какое количество деталей он должен произвести за свою смену. В начале смены он проводит собрание с работниками смены и доводит до них эту информацию.

*Одобрение руководителя*. Большинство людей нуждается во внимании и личном признании со стороны других работников и руководства. Все хотят услышать слова одобрения, когда знают, что добросовестно трудились и заслужили лестный отзыв. Ценность поощрения часто кроется не в самой награде, а в чувстве эмоционального удовлетворения, которое люди испытывают при достижении цели. Для большинства работников осознание того, что их ценят, зачастую важнее, чем другие факторы (зарплата, удобный график, близость от дома и т. д.). По моему мнению, основной способ признания заслуг работника — слова благодарности, особенно в присутствии коллег. Это самая важная и сильная мотивация для морального состояния человека, ведь искренние слова благодарности способны творить настоящие чудеса. А для подкрепления слов благодарности мы используем следующий арсенал:

благоприятные условия работы;

обращение к работнику за консультацией;

частичная оплата питания;

трансфер на работу и с работы;

подарки на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля), на День рождения.

Главной составляющей нематериального стимулирования работников является человеческое отношение к ним — только в такой ситуации можно рассчитывать на эффективную работу и признательность коллектива, а это дорогого стоит. Человеческое отношение — это обязательное признание заслуг, похвала за выполненную работу, понимание трудностей и проблем, возникающих при ее выполнении и, по возможности, помощь в нейтрализации этих трудностей. Если не создать нормальные условия труда, работники просто уйдут или будут работать спустя рукава. Все мероприятия, которые мы осуществляем для создания у наших работников позитивной мотивации, желания трудиться именно на нашем производстве, всегда оговариваются с начальниками смен, т. е. с теми, кто каждый день работает бок о бок с рабочими. Именно они могут рассказать, что сейчас актуально, а что может немного подождать, чего действительно не хватает, а что второстепенно. То есть мы всегда исходим из реальных потребностей наших работников и по мере возможности предоставляем им именно то, что необходимо

**Заключение**

Основной смысл воздействия на трудовую мотивацию работников для руководства состоит в том, чтобы добиться от них такого трудового поведения, которое обеспечивает максимальную эффективность в работе подразделений и организации в целом. И для того чтобы успешно воздействовать на трудовую мотивацию персонала нужно придерживаться следующих основных принципов мотивирования сотрудников:

•  Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями. Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о них со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение работников и ощущение их собственной значимости.

•  Будьте искренни, хваля подчиненных. Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя - может стать мощным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу. Если вы хвалите подчиненных за посредственную или плохую работу, то ваши слова останутся пустым звуком. Правило здесь одно: будьте справедливы и искренни в похвале и признании своих подчиненных.

•  Привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации. Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали разрабатывать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работников работать более напряженно. Старайтесь принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

•  Сделайте работу интересной. Многие работы являются однообразными и скучными, в результате чего работники утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия работы, отношения с товарищами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к проблемам разного рода. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

•  Поощряйте сотрудничество и групповую работу. В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

•  Давайте работникам возможность роста. Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, работник может быть направлен на учебу в институт или на курсы повышения квалификации, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы. Если работник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных.

•  Устанавливайте реалистичные цели для себя и для других - достаточно сложные, интересные и реальные. При этом цели должны быть достижимыми . Если подчиненные считают, что перед ними поставлены слишком сложные цели, то мотивация будет снижаться.

•  Давайте регулярную обратную связь своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и о возникающих проблемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улучшениям в работе.

•  Чаще общайтесь со своими подчиненными, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано. Открытое общение позволяет усилить доверие и взаимопонимание между руководителем и подчиненными.

•  Давайте своим подчиненным поддержку, когда она им необходима. Это повышает уровень сотрудничества между работниками и руководством, усиливает мотивацию к выполнению рабочих задач.

•  Убедитесь в том, что работники понимают, как их работа связана с удовлетворением их потребностей и достижением их личных целей. Мотивация работников повышается, если они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в достижении их собственных целей.

•  Определите поощрения, значимые для каждого подчиненного. Легче воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, если вы знаете, какие поощрения более привлекательны для работников.

•  Свяжите поощрения с результатом. Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами . Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо мотивировать его к работе.

•  Организации обычно получают то, что они поощряют. Система стимулирования должна быть спроектирована так, чтобы инициировать, вызывать желательные виды поведения. Например, выплаты или льготы за выслугу лет будут поощрять длительную работу в организации, а не качественную работу, поэтому если организация настроена резко поднять качество продукции, следует разрабатывать такие программы, которые будут стимулировать именно высокое качество и те виды рабочего поведения, которые помогают достижению этого результата, а не пытаться обойтись уже действующими в организации схемами материального и морального поощрения работников.

•  Не следует поощрять всех работников одинаково. Для того, чтобы подкрепление поведения было эффективным, поощрения должны основываться на результатах работы. Одинаковое поощрение всех работников будет стимулировать средних или плохих работников и игнорировать высокую производительность лучших работников.

•  Отсутствие реакции тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных. Руководители влияют на своих подчиненных как тем, что они делают, так и тем, чего они не делают. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата.

Список литературы

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. М., 1995. – 252 с.

2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. СПб, 1995. – 216 с.

3. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1995. – 480 c.

4. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М., 1993. – 487 с.

5. Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997. – 432 с.

6. Егоржин А. П. Управление персоналом. М., 2001. – 623 с.

7. Зигерт В. Руководить без конфликтов. М., 1990. – 335 с.

8. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. М., 1993. – 304 с.

9. Кибанов А. Я., Баткаева Е. Н. и др. Управление персоналом организации. М., 1997. – 472 с.

10. Козлов В. Д. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда. Н. Новгород., 1990. – 254 с.

11. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1996. – 384 с.

12. Маслов Е. В. Управление персоналом организации. Новосибирск, 1998. – 312 с.

13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. – 702 с.

14. Сайман Г. Менеджмент в организациях. М., 1995. – 326 с.

15. Старобинский Э. К. Как управлять персоналом. М., 1995. – 240 с.

16. Травин В. В. Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1996. – 336 с.

17. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. М.,  1996. – 382 с.