# Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

# СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Филиал г. Вологде

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

КУРСОВАЯ РАБОТА

Дисциплина: Теория управления

Тема: «Мотивация и её роль в управлении персоналом»

ВОЛОГДА 2010

Введение

Ни один социально-рыночный механизм не будет успешно функционировать, если не будет создан мотивационный механизм, воздействующий на повышение жизненного уровня народа. Нет необходимости комментировать существующий мотивационный механизм. Его просто нет.

Тогда возникает очередной вопрос: поставлена ли цель повышения благосостояния народа у нас в стране? За счет какого мотивационного механизма можно осуществить повышение жизненного уровня? Еще раз констатирую, что программной цели нет, как нет и механизма ее реализации. Какие же факторы надо привести в действие, чтобы уровень жизни в условиях рынка не снижался, как у нас, а неуклонно повышался? Прежде всего поставленную цель можно достичь за счет таких факторов, как совершенствование систем и методов управления, рост объема продукции и услуг, усиление конкурентной борьбы, повышение уровня занятости. Вместе с тем работающие предприятия имеют свои мотивационные модели, практическое использование которых позволяет им "держаться на плаву" и даже увеличивать объем производства.

Кстати, о мотивационных моделях и их классификации. Известны ли они нашим предпринимателям? Думаю, что да, вернее, хочу надеяться на это. Это модели "кнута и пряника", "первичной и вторичной потребности", "ожидания", "социальной справедливости" и т.д. Применяются ли они на наших предприятиях, кроме, конечно, чисто русской модели - "кнута и пряника"? К сожалению, не везде.

Стабилизацию и поступательное движение развития экономики невозможно представить, если люди в процессе трудовой деятельности не будут получать главного - удовлетворения своих потребностей, какие бы грозные указы и приказы ни издавались ежедневно.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд наших сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с важнейшим аспектом управления – мотивацией. Для того чтобы понять роль мотивации в эффективном управлении предприятием, ответим на вопрос, какой сотрудник представляет наибольший интерес для компании. Ответы могут быть самыми разными, но вряд ли найдутся те, кто не согласится с тем, что это будет человек, который может и хочет выполнить поставленные перед ним задачи. Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в этом результате. Поэтому при приеме на работу и постановке задач необходимо, прежде всего, понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения. Решение задачи эффективного управления персоналом, прежде всего, сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения сотрудников к результативной работе. Учитывая эти факторы, можно произвести следующую градацию потенциальных сотрудников компании:

1. Компетентные и мотивированные.

2. Мотивированные, но недостаточно компетентные.

3. Компетентные, но недостаточно мотивированные.

4. Недостаточно компетентные и недостаточно мотивированные.

Важно определить отношение к каждой группе претендентов на работу и работников организации, и правильно расставить приоритеты при наборе персонала и расстановке имеющихся кадров. Очевидно, что любой менеджер хотел бы работать с компетентными и мотивированными сотрудниками, но, как правило, оказывается, что среди претендентов на работу в компании нет достаточного количества таких специалистов. И тогда возникает вопрос, какому из факторов отдать предпочтение – мотивации или компетенции. Каждая организация должна четко определить свое отношение к этой проблеме и выработать собственные программы обучения сотрудников и их стимулирования. Отдать приоритет одному из этих факторов, и не обращать внимания на другой нельзя. Для каждого сотрудника важно, прежде всего, определить, в какой степени он нуждается в каждом из них. Даже самый большой профессионал нуждается в постоянном совершенствовании своих навыков и приобретении новых знаний и умений. А даже самый мотивированный человек нуждается в постоянном удовлетворении своих потребностей. В современной организации каждый сотрудник должен учиться и каждый сотрудник должен быть соответствующим образом мотивирован.

1. Теоретические основы управления мотивацией персонала

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Например, у Г.Г. Зайцева встречается такое определение: “Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.”

С точки зрения Б.Ю Сербинского.: “Мотивация-это побуждение людей к деятельности”. Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем- либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

## Наиболее широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э.А. Уткина: “Мотивация- состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.”

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется Э.А. Уткиным оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если – он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

Мотивирование-это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Интересен вопрос соотношения “внутренних” и “внешних” мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать “внешним”. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между “внешней” и “внутренней” мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены “внутренней” мотивацией, а в других - “внешней”. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем менее мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем. Что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

1. потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

2. целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. удовлетворение потребностей - понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Весьма важным фактором является постоянная трансформация мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противоречат друг другу. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия. Еще одним важным фактором выступает различие мотивационных структур различных людей, разная степень воздействия на них одинаковых мотивов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других.

У одних стремление к достижению результата будет очень сильным, у других оно может быть слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

В системе мотивации особенно существенно достижение правильного соотношения между поощрением, вознаграждением и наказанием, неотвратимостью санкций. Негативная реакция руководства сковывает активность работника, вызывает отрицательные эмоции, создает стрессовые ситуации, снижает степень уверенности в себе. Подобная реакция на результаты деятельности работника не только не гуманна, но и неэффективна, поскольку способна привести к непредсказуемым изменением в поведении подчиненного. У наказанного работника отнюдь не возникает желание трудится усерднее, в лучшем случае он ищет возможность избежать наказания. Люди очень редко соглашаются со справедливостью наказания, отсюда отрицательная реакция вызывает сопротивление.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление трудится наилучшим образом.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежили применяемые в присутствии других работников.

Таким образом, учитывая вышеизложенное нами выше, можно сделать следующий вывод: весь персонал предприятия условно можно подразделить на определенные группы, в зависимости основного мотивационного фактора:

1. группа – стремление к деловой карьере;
2. группа - материальное благополучие;
3. группа – социальная защищенность;

мотивация персонал управление

2. Теории мотивации

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы:

- теории содержания;

- теории процесса.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения.

Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей организации.

## Иерархия потребностей по Маслоу

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влияние на мотивацию, был Абрахам Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности. Удовлетворение этой потребности чаще всего происходит через создание легко доступных систем питания.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей и уверенность в том, что физиологические потребности физиологические потребности будут удовлетворяться в будущем (покупка страхового полиса или поиск хорошей работы с хорошими видами на пенсию).
3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Актуальность этой потребности уходит на второй план, если в организации есть простые способы создания неформальных групп.
4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. Присвоение рангов или званий удовлетворяет эту потребность.
5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и рост как личности. Для удовлетворения этой потребности предоставление творческой работы почти всегда расценивается подчиненными положительно.

##### Мотивация и иерархия потребностей

По теории Маслоу, в каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Когда наиболее сильные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека.

Поскольку с развитием человека, как личности, расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

##### Использование теории Маслоу в управлении

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать удовлетворить ему важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти только экономически, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря высоким заработкам и социальным благам, даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней.

Нужно внимательно наблюдать за подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга

Эта теория была создана Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации в которых они чувствовали полное удовлетворение, или наоборот неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха,

- работа как таковая (интерес к работе и заданию),

- ответственность,

- продвижение по службе,

- возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал “мотиваторами”.

На неудовлетворенность работой влияют:

- способ управления,

- политика организации и администрация,

- условия труда,

- межличностные отношения на рабочем месте,

- заработок,

- неуверенность в стабильности работы,

- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название “факторов контекста”, или “гигиенических” факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до “плюса”.

## 

## Теория ожиданий (Врум)

Теория ожиданий базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание института позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе.

При анализе мотивации к труду теория мотивации подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1. Взаимосвязь «Затраты труда – результаты» – это ожидаемое соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Например коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, то объем продаж возрастет на 15%. Бухгалтер может ожидать, что его работу заметят, если он затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством.

Конечно, люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать.

Причин тому может быть сколько угодно: из-за неправильной самооценки, из-за плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

2. Взаимосвязь «Результаты – вознаграждение» – это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достижение определённых результатов. Например, тот же коммивояжер может ожидать 10% премии или права на вступление в привилегированный клуб. Бухгалтер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он получит продвижение по службе и прилагающиеся к этому льготы.

Здесь тоже, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, мотивация ослабнет. То есть если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала.

Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация в этом случае будет малой.

3. Удовлетворенность вознаграждением – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая в следствие получения определенного вознаграждения.

Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты может и не иметь для них никакой ценности.

Например, бухгалтер может получить за свои старания прибавку к зарплате, в то время, как он рассчитывал на должность главного бухгалтера.

Если ценность полученного вознаграждения низка, то мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Так в общем виде выглядит формула мотивации по теории ожиданий:

Мотивация = Затраты-Результат х Результат-Вознаграждение х Ценность вознаграждения.

Или

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты | Х | Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение | Х | Ожидаемая ценность вознаграждения | = | Мотивация |

## Теория справедливости

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости.

Данной теорией определяется субъективное отношение человека к полученному вознаграждению, к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Но нужно знать, что оценка справедливости носит относительный характер: люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками организаций, выполняющих аналогичную работу.

Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое, будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница: например, что более высокооплачиваемый коллега обладает большим опытом или несет на себе большую ответственность. Но ни в коем случае не нужно скрывать, кто и сколько получает – это лишь вызовет лишнее подозрение.

## Теория Портера-Лоулера

В этой модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

При этом достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей, а так же от осознания работником своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

В теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Один из наиболее важных выводов Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению (Труд – Результаты – Удовлетворение ). Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство управленцев. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде (Труд – Удовлетворение – Результаты ) или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер напротив полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению производительности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера-Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает так же, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

В теории Герцберга эти моменты относятся к гигиеническим факторам, то есть способ решения таких вопросов либо вызвал неудовлетворенность, либо сделал ситуацию нейтральной, но не создал мотивацию. В теориях ожиданий такие факторы ситуации и внешней среды являются теми переменными, которые определяют оценку желательности цели и возможности ее достижения. К примеру, использовавшийся производственный метод уже ограничивает поддержание удовлетворения потребности в самовыражении как сильной цели. С другой стороны, поведение руководителя и способ управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие - нет и, что следует из каждого способа деятельности.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже.

Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Следовательно, “я”, или представление о самом себе, - это такая личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе. Другими подобными факторами, связанными с человеком, являются личность, способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта. По сумме этих факторов кого-то больше мотивируют внутренние потребности в самовыражении и уважении, то есть потребности более высокого уровня, а кого-то - потребности, идущие извне и направленные на избежание неприятных переживаний и условий и на получение различных вознаграждений, удовлетворяющих потребности более низкого уровня.

Потребности в достижении, присоединении и власти как фактор поведения на работе

С точки зрения управления основными являются три типа мотивации:

- Потребность в достижении цели

Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.

- Потребность в присоединении

Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

- Потребность во власти

Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания такого человека, чья основная мотивация соответствует особенностям задания. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нёс бы ответственность, то, получив задание, важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Правда, мотивация не всегда сохраняется в неизменном виде. На нее оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации.

Литвинов выделил два типа мотивации. Один тип проявляется у руководителей, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости, другой - при должностях, требующих координации и интеграции.

Макклеланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

1. им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;
2. однако они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;
3. имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи, насколько хорошо они справляются с заданием.

Может быть, поэтому имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех.

Макклеланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами по себе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Эдгара Шейна, которые показывают наличие в мотивации к работе 5-ти 7-ти летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

мотивация персонал управление

3. Три уровня мотивации в Российских компаниях

Большинство людей на вопрос, зачем они работают, не мудрствуя ответят, что им нужно зарабатывать на жизнь. И будут правы – первопричина выхода на рынок труда в качестве наемного работника именно такова. Более того, многие искренне считают, что этим все и ограничивается, до тех пор, пока в один не слишком прекрасный день не начинают испытывать гнетущее ощущение будто они что-то и этой жизни упускают. И тогда выясняется, что деньги, как говорят математики, необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы не чертыхаться просыпаясь но будням.

Человек — мера всех вещей

Канонический пример немотивированного сотрудника — древнегреческий раб. Имущества он не имел, в результатах труда заинтересован не был, и даже за человека его не считали. Не в последнюю очередь благодаря этому рабство пало, человечество записало сей факт в учебники истории, и с тех пор старалось хоть как-нибудь стимулировать работника.

На Западе возникали теории Тейлора и Мэйо, со всех сторон рассматривали пирамиду потребностей Маслоу, закон баланса Адамса, а также теорию Герцберга.

У нас же, когда с появлением рынка стройная советская система стимулирования труда на партийно-профсоюзной основе претерпела как структурную, так и идейную деформацию, народ побросал в угол переходящие красные знамена, экраны соцсоревнований и доски почета и ринулся укреплять экономические позиции, несколько подзабыв по дороге про человеческий фактор. Оказалось, что напрасно забыл. Сегодня лояльный и хорошо мотивированный персонал является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие компаний.

По данным исследования журнала «Стиль жизни среднего класса», треть представителей этого слоя, тех самых менеджеров, исследователей, инженеров и аналитиков, которые составляют главную рабочую силу современных компаний, готовы сменить работу, как только им предложат что-нибудь более привлекательное.

Неудивительно, что слабая мотивация персонала занимает не последнее место в перечне причин, препятствующих росту бизнеса. Соответственно, высокую степень мотивированности подчиненных нынешние руководители ставят на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

Но как же их, таких мобильных, мотивировать? Как заставить любить и ценить место, где они работают?

У каждого человека есть мотивы, которые им движут в жизни.

Маслоу, был психоаналитиком и исследовал людей вообще, а не людей на работе. Его пирамида – результат общения с пациентами, он категорически возражал, когда ее пытались в лоб переносить на работу.

Мотивация «человека работающего» — гораздо более прикладной и узкий момент. Компанию, то есть руководителя и собственника, волнуют только те мотивы сотрудников, которые будут полезны для компании, и те, которые могут работать против нее.

Мы пойдем по пути анализа практики и, попытаемся построить свою пирамиду. Ее можно представить в виде трех этажей, условно названных так: «про деньги», «не совсем про деньги», «совсем не про деньги».

"Про деньги"

По мнению многих НR-менеджеров, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность формирования окладов. То есть непрозрачность для сотрудников. Дело в том, что, как бы ни тщилось руководство фирмы (предприятия) сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и в том случае, если не вполне понятно, почему Вася получает 500 единиц условных денег, а Петя — 1000, в головах сотрудников рождаются совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому лучше показывать каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и рассказать о возможностях и механизмах продвижении в сторону увеличения зарплаты. Можно использовать для этого возможности информационной системы управления, которая установлена на фирме (предприятии), сделать схему формирования оплаты труда доступной для ознакомления персонала.

Управленческая система позволяет формализовать критерии и алгоритмы расчета материальной части мотивации, и тогда менеджер может сделать процесс повышении зарплаты или расчета бонусов достаточно объективным. Важно, что система прозрачна для сотрудников. Человек знает, сколько и за что он получит.

Не стоит подавать индексацию зарплаты в связи с инфляцией как повышение. Люди ходят в магазины и всё понимают. Индексация дело хорошее, но она направлена на поддержание «гигиенических факторов», по Герцбергу, а отнюдь не на воодушевление сотрудников.

Кроме зарплат, как известно, деньги выдают в виде премий, но премия должна правильно позиционирована в сознании работника. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят всегда, — в том случае она воспринимается как часть зарплаты.

Премия сотруднику, — это реализация с помощью денег его потребности в уважении и самовыражении. Человек сознает, что он добился такого результата, который признало руководство, и не пожалело денег, чтобы его оплатить. При этом работает не сумма, а факт ее получения.

Еще один повод для использования премий — альтернатива штрафам, когда премируют за правильное поведение вместо наказания за неправильное.

Не опаздываете – вам платят. Не теряете документы — тоже платят. Работаете без аварий определенное количество часов — получайте премию.

Можно явно обозначить качества сотрудника, полезные для организации, и вознаграждать их проявление. Такой подход реализован, например, в сети магазинов "Лот" г. Вологды. Там к количественной части денежной мотивации менеджеров по продажам, то есть премиям за перевыполнение плана, добавили качественную: ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, творческий подход к работе, и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент.

Денежная западня

Итак, нижний уровень мотивационной пирамиды «закрывается» выплачиваемыми работнику деньгами.

Для компании очень плохо, если у большинства сотрудников количество зарабатываемых денег становится пунктом. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти. Особенно это характерно для развивающихся рынков.

Россия находится на стадии молодого капитализма. При социализме все жили в одном зарплатном коридорчике. А сегодня каждый может заработать сколько угодно, и мы как страна и целом еще не наелись денег. Нам бы денег, денег и еще раз денег — даже не как средства к существованию, а как показателя, что мы чего-то можем. И многие работодатели ловятся на это. Они думают, что, если люди идут на работу, чтобы получить денег, надо им положить больше денег, и они будут хорошо работать. Но не тут-то было. Денег владелец прибавляет, но сотрудник-то знает, что всегда можно найти еще долларов на сто-двести побольше. И как только находит, он уходит туда. А искать он перестает, когда созревает до того, что есть и другие ценности.

В классическом варианте мотивационной пирамиды эти самые «другие ценности» вступают в действие автоматически, сразу после того, как человек обеспечивает собственные элементарные потребности — выживание и безопасность.

Более того, начиная с определенного уровня благосостояния просто наступает насыщение доходом. Повышение зарплаты на 3% ежегодно, которое так любят некоторые руководители - это отнюдь не мотивирующий фактор, а выброшенные деньги из кармана владельцев. И вообще к своему новому доходу человек привыкает в среднем за квартал, дальше ею «цеплять» перестает. А поскольку зарплатные ресурсы компании не беспредельны, как и возможности поднять человека вверх, по карьерной лестнице или дать ему новое интересное задание, видя такой потолок, человек либо расслабляется, либо раздражается, либо начинает работать на сторону — и часть его ресурсов утекает из компании.

Кроме того, но мнению многих менеджеров по персоналу, между высокооплачиваемым работником и работодателем постепенно нарастают два конфликта.

Один конфликт связан с желанием контролировать и загружать своих суперспециалистов и топ–менеджеров – в любое время дня и ночи, вызванным навязчивой мыслью: я ему столько плачу, он же должен это отработать. В результате «богатому» сотруднику бывает некогда с толком потратить то, что он заработал, поскольку помимо работы и сна жизни у него практически не остается. Согласно закону психологии, у него происходит нарушение баланса входа и выхода, то есть ресурсов, временных или финансовых на восстановление не хватает. Это есть ни что иное, как нарушение экологии работника.

Причина другого конфликта — неуверенность руководителя, вложившего массу сил и времени в своих непосредственных подчиненных, в том, что они не уйдут сразу же, как только столкнутся с неизбежным зарплатным и карьерным потолком. Причем уйдут неожиданно и, как правило, в тот самый момент, когда руководитель несколько расслабился и решил, что этот участок тыла у него надежно прикрыт.

В общем, для руководителя, попавшего в подобную западню, нет другого способа из нее выбраться, кроме как no-новому взглянуть ни себя и свою компанию. Просто надо, например, взглянуть на себя как на продавца.

Задача работодателя - продать рабочие места в своей компании, причем он должен их продавать одним и тем же сотрудникам каждый день.

Попробуем ответить на вопрос: почему данный конкретный человек, обладая параметрами, которые востребованы на рынке, и имея возможность устроиться где-то еще, должен прийти именно в нашу компанию? Вот тут и начинается интерес к тому, а что бы такого для него еще можно было сделать. То есть проблема мотивации сводится к проблеме заинтересованности людей.

"Не совсем про деньги"

"Не денежная зарплата", или соц. пакет, воспринимается одновременно как знак принадлежности к компании и проявление ее заботы о сотруднике.

Вообразить себе эффективную систему мотивации без него сложно. Однако предоставление всем подряд стандартного набора: мед. страховка — обед — мобильный телефон, может и не сработать как мотивирующий фактор, потому что не будет воспринято как льгота.

Например, если человек этим не пользуется, компания рискует выбросить кучу денег, заплатив за фитнес-клуб для всех, при этом сотрудники и не вспомнят о клубе, если их спросить, что есть в компании, помимо зарплаты. Ну не ходят они туда. А «наверху» считают, что очень даже заботятся о работниках и недоумевают по поводу их черной неблагодарности и смысле не приращения трудового энтузиазма.

Выход можно найти, предоставив сотрудникам возможность выбора льгот.

Так, в одной из компании придумали систему под условным названием «Кафетерий». Идея кафетерия — свободный выбор блюд из ассортимента. После окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя сотруднику присваивается определенное количество баллов. У тебя 4 балла — вот корзинка бенефитов, выбирай, что тебе надо, на эти 4 балла: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, страхование жизни. Выбирать «призы» можно раз в год. Раз в полгода балл растет за выслугу лет.

Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и НР–менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным правилам.

Каждая должностная позиция имеет, чем выше позиция, тем выше баллы, поэтому не надо думать, как сделать компенсационный пакет для топ–менеджера, (он автоматически будет больше, чем у нижестоящий сотрудников).

Если не хватает баллов, существует кредит – бенефит, который можно взять к отпуску и сделать, себе отпуск более приятным, например повысить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

У такой системы есть два риска:

Во-первых, иногда довольно сложно администрировать.

Во-вторых, есть риск усложнить процедуру получения «приза». Если на дорожку в боулинге надо записываться за два месяца, писать заявление и заверять в трех инстанциях, это типичное не то.

Хорошо, когда зарплата приличная и коллектив душевный. Премия есть и позиционируется вроде правильно. Сидит себе менеджер, план продаж выполняет, прибыль приносит, претензий к нему формально никаких нет и быть не может. Стабильность. Но для компании это стабильность со знаком минус; о продвижении ни рынке, не говоря уж о захвате лидирующих позиций, речи уже не идет.

При исследовании производительности труда менеджеров одной компании, увидели, что у них далеко не полностью загружено рабочее время. Изменять план каждому менеджеру смысла не было: если человек и так работает хорошо, зачем менять его стиль работы, получать конфликт непонимания с его стороны и ждать, пока он перепривыкнет? Денежные надбавки за перевыполнение плана присутствовали, но особо не мотивировали. Тогда придумали морковки — наподобие тех, которые вешают перед осликом, чтобы он бежал в нужном направлении, только в данном случае их сделали вполне достижимыми.

За каждую дополнительную единицу к плану менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество баллов — морковку. Список морковок составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его но баллам, от самой мелкой — 1 балл (поход с детьми в кафе, в театр или в музей), до самой большой — 30 баллов (поездка за границу на двоих).

Придумать можно все что угодно, главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если менеджер — любитель выпить пива вечером, то у руководителя появляется в списке морковка «столик в пивном баре». И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать.

Морковки выдаются по итогам квартала. Накопил три морковки — в следующем квартале каждый месяц ходишь с ребенком в детское кафе или с женой в театр. Или копишь, например, на туристическую поездку — баллы в течение года не сгорают. Один нюанс - «Плюс балл» полагается за то, что ты на единицу больше плана заработал, но есть «минус балл» — если на единицу недовыполнил. Иначе получилась бы не мотивационная схема, а мешок деда-мороза, в котором заведомо что-то болтается.

Эта система прозрачная, в ней нет субъективизма — менеджер знает и свои баллы, и имеющиеся морковки, может не для себя посчитать и распланировать и не зависит от доброй воли Ивана Ивановича.

Что дают морковки - сплоченность в коллективе. Есть общая цель — морковки. Они получают морковку и делятся своими положительными эмоциями. И элемента зависти практически нет, поскольку это не деньги, что снижает конфликтность и тревожность и коллективе.

После этого можно говорить о команде, единомышленниках, о людях, у которых есть общая цель, помимо той, что они продают товар.

И вот человек трудится на своем рабочем месте, получая достойную зарплату, премию и устраивающий его соц. пакет. При этом у него даже есть возможность немного поиграть на работе, выбирая бенефиты или морковки. Но через некоторое время выясняется, что и этого мало.

"Совсем не про деньги"

Когда сотрудники заработают столько, что смогут купить квартиру, машину и какое-то количество денег отложить, денежная мотивация вообще перестает действовать. Они для того, чтобы этого достичь, полностью выложились на работе.

Как правило, бизнес — это многократное повторение одного и того же - рутина. И у людей появляется ощущение, что за свой труд они получили меньше, чем вложили (и, строго говоря, они правы — это принцип бизнеса). Эти ощущения начинают мешать.

И тогда (а иногда и вне зависимости от этого) люди ищут свободы, свободы распоряжаться своей жизнью и реализовать себя — уже не только как профессионала, а как личности вообще. Работодатель может им в этом помочь. Единственно необходимое условие здесь - совпадение базовых ценностей компании и сотрудника. Вот почему при приеме на работу не так важно, что человек умеет делать, как важно, зачем он сюда пришел.

Задача на этапе подбора — как можно быстрее выяснить бытовые ценности того, кто пришел, и как можно быстрее транслировать ему ценности компании, и если ценности совпадают, но человеку не хватает квалификации, все равно его можно брать на работу. Квалификация приобретается. A вот если есть принципиальные расхождения в структуре ценностей, то бесполезно растить квалификацию.

Ценностный подход к подбору сотрудников может предупредить традиционную проблему — конфликты с начальством.

Любой человек испытывает потребность в развитии, но не всегда в профессиональном. Есть компании и люди, которые и этом вопросе счастливо совпадают; постоянный профессиональный рост и для тех, и для других является одной из главных ценностей. Ho так бывает не всегда. Если обучение – необходимый элемент пребывания в фирме, не надо забывать предупреждать об этом кандидата на собеседовании, гораздо проще отсеивать не желающих учиться еще на этапе интервью.

В компании Philips разработали ноу-хау — early detection talent development scheme (схема развития талантов с ранних ступеней). Члены Senior Executive Team проводят встречу по «определению таланта» среди местных менеджеров и посылают успешных кандидатов в международные центры развития компании, где их лидерские качества развиваются дальше, они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками Philips. После того, как эта программа была запущена, было проведено исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода, которое определило, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!»

Иногда для свободы самореализации достаточно возможности располагать своим временем. Поняв это, в другой компании, например, где основная масса сотрудников — это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов и неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье.

Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет — работайте ночью, офис открыт круглосуточно. Время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на веб-страничку и посмотреть, сколько он еще должен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы.

Ну и, наконец, у человека может возникнуть потребность быть оцененным за свои достоинства, даже если они не связаны напрямую с бизнесом.

Есть очень важный момент, который нельзя просмотреть.

Де мотивация сотрудника легко возникает, если какие-то его, как ему кажется, важные способности, умения знания — то, что он в себе очень ценит, — почему-либо не задействованы. Если это долго остается невостребованным, то человек теряет интерес и к своей основной работе. Хорошо, если это можно заметить и что-то по этому поводу сделать.

Пример: сотрудник — явный лидер, но нет для него войска, его рабочая группа состоит из трех человек, все на равных, строить некого. В приватной беседе выяснилось, что он фанат кофе. Ему и предложили: давай организуем в компании кофейный клуб, а тебя назначим президентом. Человек расцвел. Теперь он занимается маркетингом кофе, закупками, в клубе проходят презентации, дегустации новых сортов.

На таких мероприятиях идет неформальное общение, что очень важно, поскольку программисты по характеру обычно интроверты. А во время таких кофейных встреч они разговорятся, профессиональные проблемы обсудят.

Результат: то, что требовалось для самореализации сотруднику, оказалось очень полезно и для компании.

4. Мероприятия по обеспечению мотивации к жизни и работе

ПЕРВОЕ — не надо ждать, что откликнутся все и сразу.

Если верить законам психологии, все действия, которые будет предпринимать руководство, будут поначалу находить отклик лишь в каждом пятом сотруднике.

ВТОРОЕ — не надо ждать немедленных улучшений показателей.

Когда руководитель, начавший акцию по улучшению мотивации, оказывается в точке «хуже, чем было», он считает, что сделал что-то не так, ему не дано, у него плохие консультанты или сама идея не работает. Тем не менее это нормально — почти всегда сразу после неких перемен происходит ухудшение из-за психологической дестабилизации. Но зато потом будет экспоненциальный рост.

ТРЕТЬЕ — не надо ограничиваться одной-двумя мерами.

Реализовывать программу мотивации, разумеется, можно поэтапно, но разработать ее надо всю целиком и быть готовым раз и навсегда перейти к другой философии жизни в компании. И потратить деньги на подарки, премии, зарплату HR-менеджеру. Бесплатной системы мотивации не бывает — бывают её бесплатные компоненты.

ЧЕТВЕРТОЕ — не надо останавливаться.

Идеальной и незыблемой системы мотивации персонала не существует. Любую систему надо постоянно видоизменять.

Для работы с персоналом нужны три вещи: воля, идеи и деньги, причем именно в таком порядке. При наличии воли и идей можно вполне обойтись малыми деньгами. Идеи можно придумать, взять из книг или озадачить ими службу HR.

Что касается реализации идей, то внедрение их в массы большей частью лежит на плечах линейных менеджеров. Конкретного сотрудника лучше всех знает его непосредственный начальник, у HR-службы только одна функция в этом процессе – организация идеологического воздействия на компанию в целом. Конечно, в идеале должна возникнуть интеграция усилий руководителей подразделений и службы HR

А вот проявить волю может только владелец или топ-менеджер. Это единственный человек, у которого есть право принятия решений в бизнесе — в том числе и позволить людям чувствовать себя хорошо в компании. Это и есть его козырная карта, изюминка, которую он будет продавать, на собеседовании человеку, выбирающему организации, внешне похожие, как будто близнецы.

Заключение

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой

Решение этой проблемы главным образом зависит от нас самих. Мы сами несем ответственность за свою жизнь и мотивацию к работе. Чем быстрее мы воспримем такую точку зрения, тем быстрее начнем осуществлять правильные мероприятия. Однако представляется, что многие из нас тратят слишком много времени, прежде чем осмеливаются принять на себя главную ответственность за содержание своей жизни и желание работать.

Мы привыкли искать причины своих жизненных и рабочих проблем вначале вне нас. Причины находятся быстро: это - ближайшие коллеги по работе, начальники, подчиненные, разделение труда, атмосфера, способ управления, а вне своего предприятия - экономическая конъюнктура, неразумная политика правительства и множество других факторов, лежащих даже за пределами нашей страны.

Многие из нас тратят так много времени на объяснение эффективности своей работы или нежелания работать, что в течение этого времени при его правильном использовании можно было бы достичь значительно более высокой мотивации, как собственной, так и ближайшего окружения.

В литературе встречается много определений мотивации и мотивов. В них всех пытаются различными терминами выразить главное в мотивации: речь идет о процессе, который происходит внутри человека, направляет его поведение и выбор или, иными словами, заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом. Следовательно, понимая процесс мотивации, мы можем значительно лучше понять как себя, так и поведение людей, с которыми мы общаемся, в различных ситуациях. Однако в объяснении поведения человека мотивация является лишь маленькой частью.

Литература

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов М.:НОРМА., 2001.
3. Цветкова Г.И. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист – 2000 – №4.
4. Волгин Н., Валь Е. ВИЛАР: Мотивационная основа эффективного труда // Человек и труд. – 2003. - № 4.
5. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. – 2004. - № 1.
6. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления – 1999 - №1.
7. Дорошева М.В. Новые методы мотивации. // Управление персоналом – 2000 - №4
8. Мексон М.Х. Основы менеджмента М. 2002г

9. Журнал "Российский бизнес" от 01.09.2008года № 9