Министерство образования РФ

Всероссийский заочный финансово – экономический институт

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Управление персоналом»

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности работников

2010г.

Содержание

Введение

1. Цели изучения мотивации трудового поведения в современной теории управления

2. Сопоставление различных подходов к мотивации в практике принятия управленческих решений и определение принципов воздействия на трудовое поведение

3. Основные типы мотивации работников в условиях становления рыночных отношений в России

4. Изменение трудовых ценностей у современного российского населения

5. Конкретные формы стимулирования персонала нашей фирмы и их эффективность

6. Проблемы оценки результатов деятельности работников и построение системы вознаграждения

Заключение

Литература

Введение

Понимая мотивы, которые побуждают человека к активности, можно влиять на его поведение и деятельность. Руководители, которые умеют активизировать других, достигают значительных успехов. Менеджер, задействовав мотивы своих подчиненных, мобилизует их на достижение общей цели.

Знания по мотивации необходимы каждому, кто пытается побуждать к деятельности других людей или стремится работать с интересом, легко и непринужденно. Изучив этот курс, вы научитесь ставить цели и достигать их. Вы научитесь формулировать свои требования таким образом, чтобы они позволяли вам достигать желаемого.

Несколько одобрительных слов могут резко изменить отношение человека к учебной или профессиональной деятельности. Руководитель, зная о мотивации своих подчиненных, может легко актуализировать у них необходимые для деятельности мотивы. Знания по психологии мотивации человек может использовать в целях саморегуляции поведения.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины “мотивация” и “стимулирование” как близкие по значению синонимы. Мол, разница между ними незначительна, а нюансы пусть "ловят" теоретики – у них, мол, больше свободного времени на терминологические изыски. Это в корне неверная и очень губительная для менеджеров-практиков традиция. В таком легкомыслии зачастую и коренятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом.

Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Поэтому мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента. Данная статья посвящена системному подходу к мотивации персонала, что является обязательным условием профессионализации управления и рационального использования организационных возможностей стимулирования работников к трудовой активности.

Цель данной работы рассмотрение вопроса мотивации и стимулирования трудовой деятельности работника. Определение влияния мотивации на эффективность деятельности предприятия.

1. Цели изучения мотивации трудового поведения в современной теории управления

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные определения мотивации. В качестве рабочего определения мотивации будем использовать следующее: мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей.[[1]](#footnote-1) Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - высокими.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.

Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находиться “внутри” человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей - довольно непростое дело. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Поведение человека, обычно, 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. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру это задача менеджера.

2. Сопоставление различных подходов к мотивации в практике принятия управленческих решений и определение принципов воздействия на трудовое поведение

Главных объектов изучения современной психологической науки. Исследование закономерностей развития мотивации делает возможным прогнозы по поведению личности в той или иной ситуации, в том числе и при принятии решения по успешной реализации определенной управленческой задачи.

Реализация управленческих решений, конкретные управленческие действия, отдача приказов и т.п. - это результаты огромной внутренней работы. При этом многие процессы скрыты от внешнего наблюдателя, сами результаты этой деятельности нельзя предугадать, часто они неопределенны, жестко не фиксируемы. Характер социально значимой деятельности требует гарантий успешной реализации управленческой функции. Очень часто правильные и своевременно принятые решения реализуются из рук вон плохо или не реализуются вовсе. Изучение причин этого процесса имеет свой психологический, а точнее мотивационный аспект.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда. Системный подход включает управление мотивацией работников на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок - долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов - материальной и нематериальной, денежной и неденежной. Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии с организационной стратегией

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности.

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. В отношении одного работника мотивация может быть эффективной, а в отношении другого - неэффективной.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топ-менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся оргсреде. Результативность мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимум окупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта.

При применении функционального подхода абстрагируются от объектов выполняющих подобные функции, как будто они не существуют совсем, а ищут совершенно новые технические решения для выполнения существующих или будущих потребностей.

Стуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфически приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

За последние десять лет большое количество исследований было посвящено новому подходу к мотивации.[[2]](#footnote-2) Этот подход, часто называемый «теорией ожиданий», основан на ряде предположений о причинах, управляющих поведением людей на работе.

* Предположение 1: Поведение определяется сочетанием сил индивида и внешних сил. Ни человек, ни внешняя среда сами по себе не определяют поведение. Люди устраиваются на работу, уже владея определенным «психологическим багажом». Личный опыт человека отражает неповторимое сочетание его потребностей, мировоззрения и ожиданий того, как организация будет обращаться с ним. Все это влияет на то, как человек реагирует на окружающую его обстановку в организации. Условия на работе представляют собой структуры (например, схему оплаты или надзора), которые воздействуют на поведение людей. При разных обстоятельствах похожие люди поступают по-разному, так же как и разные люди могут действовать одинаково при схожих обстоятельствах.
* Предположение 2: Люди сами решают, как вести себя на работе. Несмотря на то что существует много ограничений в поведении людей на работе, по большому счету люди сами сознательно выбирают линию своего поведения. Эта линия поведения делится на две категории. Во-первых, люди принимают решения о групповом поведении — приходе на работу, пребывании на работе, а также в отношении иных моментов, благодаря которым человек становится частью организации. Во-вторых, люди принимают решения о том, сколько сил они потратят на выполнение работы. Это включает решение о том, насколько интенсивно следует работать, какой должна быть производительность труда, какого она должна быть качества и т. д.
* Предположение 3: Разные люди имеют различные потребности, желания и цели. Люди по-разному видят результаты своей работы (или вознаграждения), к которым они стремятся. Эти различия не случайны; их можно последовательно изучить, поняв, какова сила определенной потребности у конкретного человека.
* Предположение 4: Люди принимают решения на основе альтернативного выбора линии поведения в зависимости от их понимания (ожидания) того, к каким результатам оно приведет.

Проще говоря, люди предпочитают делать то, что, по их мнению, приведет к результатам (их также можно называть «вознаграждением»), которых они хотят, и избегают делать то, что, на их взгляд, приведет к нежелательным последствиям.

В целом этот подход предполагает, что люди обладают собственными потребностями и собственным взглядом на мир. Основываясь на своих взглядах, люди решают, как вести себя, и ведут себя так, чтобы, на их взгляд, результат удовлетворил их потребности. Следовательно, они ни активны, ни пассивны; побудительные мотивы зависят от ситуации, в которой они находятся, и от того, насколько она соответствует их потребностям.

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[[3]](#footnote-3):

• полимотивированность трудового поведения;

• иерархическая организация мотивов;

• принцип справедливости;

• принцип подкрепления.

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.

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.

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.

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).

3. Основные типы мотивации работников в условиях становления рыночных отношений в России

Существует несколько теорий о мотивах; мы остановимся на теории В.И.Герчикова. Применительно к российским предприятиям он выделяет пять основных мотивов (очень похожих на пирамиду Маслову), по которым люди приходят на работу:

* «Могу заработать деньги».
* «Могу использовать свои знания и опыт».
* «Чувствую себя нужным коллективу».
* «Могу самостоятельно решить, что и когда мне делать».
* «Привычная работа, стабильность».

Исходя из этих представлений он выделяет пять типов мотивации среди российских работников[[4]](#footnote-4):

1. Инструментальная мотивация (характерна для 35 – 50% работников).

Самое главное в инструментальной мотивации – ощущение заработанности денег, справедливая оценка труда. Для такого человека работа – как инструмент, т.е. ему важно знать, что за такую-то работу, сделанную таким-то образом, он получит столько-то денег; простое соотношение трудовых затрат и вознаграждения.

Инструментальная мотивация это: Цена (величина заработка и благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд. Заработанность получаемых денег. Развитое социальное достоинство.

2. Профессиональная мотивация (характерна для 15 – 20% работников).

Для любителей с профессиональной мотивацией важны:

Разнообразие, интересность, творческий характер работы.

Возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно.

Профессиональное совершенствование.

Самостоятельность в работе.

Развитое профессиональное достоинство.

Люди с профессиональным типом мотивации очень часто выступают альтруистами в компании, они во вторую очередь спрашивают про зарплату, для них важна профессиональная самореализация (нередко даже в ущерб личной жизни), т.е. принятие их в обществе за счет профессионального успеха, умений и навыков.

Такого человека привлекает в работе, двигает, потребностно определяет разнообразие и творческий характер этой работы. К сожалению, люди творческие и глубоко профессиональные очень часто трудно управляемы.

3. Патриотическая мотивация (характерна для 5 – 15% работников).

Для людей с патриотической мотивацией важны:

Убежденность в своей «нужности» организации.

Участие в реализации общего, очень важного для организации дел.

Общественное признание участия в общих достижениях.

Возможность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

Обычно эти сотрудники высоколояльны по отношению к компании, очень ей преданны, если компания позволяет им ощущать себя принятыми, понятыми, реализованными и, самое главное, востребованными. Востребованными не в профессиональной сфере, а именно в области социального взаимодействия. Для них важно ощущать себя соучастниками общего, важного процесса, при этом вопрос зарплаты может тоже отодвигаться на второй план. Однако если такой человек не слышит достаточно часто в качестве поддержки «мы сделали это вместе!», он начинает демотивироваться, скучать.

4. Хозяйская мотивация (характерна для 5% работников).

Она состоит только из двух пунктов:

Добровольно принятая нВ себя полная личная ответственность за выполняемую работу.

Стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету); неприязнь к контролю.

Таких людей выгодно отправлять на открытие новых офисов, филиалов они любят нести от начала до конца ответственность за результат деятельности. Ими движет потребность определения границ собственных возможностей (« Я хочу понять, как много я могу один»), причем не только в рамках профессии, а в полном ведении некоего вверенного им хозяйства.

5. Недосижительная мотивация (характерна для 25 – 35% работников).

Это мотивация, не ориентированная на достижения. Если посмотреть сквозь призму пирамиды Маслоу, то это как раз самый нижний уровень потребностей: «Для меня вообще мало что интересно, я работаю потому, что во-первых, работать просто нужно, а во-вторых, потому что работа приносит деньги»

В недостижительной мотивации практически отсутствуют мотивы содержательности труда, ответственности, большого заработка, полезности и нужности выполняемой работы. Проявляемые мотивы: Низкая ответственность. Малые трудовые усилия. Привычки. Страх. Гарантированный заработок

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

В настоящее время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем, на рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т.е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации.

Проведенное исследование проблем формирования внутрифирменного механизма мотивации труда с учетом перехода к рыночным отношениям, потребовало пересмотреть существующую концепцию трудовой мотивации и позволило сформулировать ряд теоретических выводов и практических рекомендаций.

На основе обобщения теоретических и методологических позиций в отношении мотивации труда показано, что необходимо различать понятия «мотивация» и «стимулы». Учеными, работающими в области управления (преимущественно зарубежными) разработано множество теорий мотивации внутри предприятия (фирмы). В монографии рассмотрены некоторые из них, дана их оценка и определена возможность использования на практике. В работе показано, что большинство теорий рассматривает работника как часть персонала, объект управления. По нашему мнению, на предприятиях работник не объект управления, а его субъект, не им должны управлять в производственном процессе - он должен им управлять. Это и есть цель внутрифирменного механизма мотивации труда.

В монографии показано, что обоснованность и действенность систем мотивации зависит от учета факторов, воздействующих на них. На практике, на предприятиях (фирмах) имеется разнообразие факторов, которые могут влиять на мотивы поведения работников и положительно и отрицательно. Потому задача управленческих структур выявить как можно большую совокупность факторов, и сформировать внутрифирменный механизм мотивации труда на базе оптимального сочетания положительных факторов и нивелирования отрицательно влияющих.

Для всех наемных работников, независимо от того, владеют или не владеют они акциями предприятий, заработная плата выступает в качестве основного источника доходов. Однако на основе анализа факторов формирования внутрифирменного механизма мотивации труда доказана основополагающая роль экономических факторов, в первую очередь, отношений собственности. Экономические факторы являются базой, фундаментом при создании внутрифирменного механизма мотивации труда. В то же время экономические мотивы всегда связаны с мотивами социальными. В работе показано, что в современных условиях значение социальных факторов имеет тенденцию к постоянному росту, что позволяет сделать вывод о социально-экономической направленности внутрифирменного механизма мотивации труда, адекватного рыночным отношениям.

4. Изменение трудовых ценностей у современного российского населения

О «русском характере», якобы не совместимом с эффективной трудовой деятельностью, часто говорят и пишут литераторы и публицисты. Подобным вопросом задались социологи.[[5]](#footnote-5)

На первом месте для россиян, как и 15 лет назад, стоит высокий заработок. За эти годы данный показатель существенно вырос - с 85 до 97% населения. Другой стереотип, часто находящий отражение в публицистике - противопоставление двух типов отношений работников к производственной организации - «материального» (стремление к высокому заработку), и «духовного» (стремление к самореализации и самоотдаче). В действительности в современной России наблюдаются несколько иные типы:

- Одни ищут надежных, устойчивых связей с организацией, обеспечивающей интересную работу и хороший заработок

- другие же хотят комфортной «непыльной» работы, при этом за данное место не держатся и высокого заработка не ждут.

Впрочем, распространенность второго типа отношения к труду постепенно сокращается. Выражается это, в частности, в снижении ценности длительного отпуска. Одной из причин этого стала деградация большого количества рабочих мест, произошедшая в середине 1990-х, когда многие работники сильно страдали из-за длительных вынужденных отпусков. Кроме того, значительное повышение требовательности к оплате труда вызывает и готовность к определенным жертвам ради зарплаты. Свободное от работы время (в том числе длительный отпуск), Владимир Магун определяет, как «самую простую жертву», которую могли принести россияне.Меньше стало тех людей, которые рассматривают работу с точки зрения приятного времяпрепровождения, мало задумываясь о материальной стороне дела. По словам Владимира Магуна, «экономически активное население России больше не рассматривает пребывание на работе как одну из форм рекреации и четко закрепляет за трудом функцию нелегкого добывания высокого и надежного заработка...»

Особый интерес вызывает сравнение динамики трудовых ценностей россиян с данными, полученными в рамках аналогичных опросов, проводившихся в других странах «Большой восьмерки». Данное сравнение также опровергает представления о «русской исключительности». Структурные соотношения между трудовыми ценностями россиян, выявленные в ходе последнего исследования, оказались очень похожими на те, что наблюдаются во многих других странах. Так, в этих странах, как и в России, высокий заработок, интересная работа и надежность места работы являются лидирующими показателями. Кроме того, если в начале 1990-х различия между Россией и странами «семерки» были весьма заметными, то за последние годы наиболее значительные сдвиги в трудовых ценностях россиян произошли в направлении сближения с «Большой семеркой». Однако, считает Владимир Магун, касалось это прежде всего значимости страха безработицы. Хотя мотивация достижений растет, она по-прежнему уступает по выраженности показателя наиболее развитых стран. Тем не менее, последние годы относительного экономического роста вызывают некоторое повышение инициативности и стремления к трудовым достижениям, что, по мнению исследователя, является фактом безусловно позитивным.

Теперь для подавляющего большинства россиян проще один раз найти компанию и сидеть там тихо, чем пытаться чего-то достичь без каких-либо гарантий на успех, поясняет Магун. Безопасность, пища, одежда, крыша над головой - вот что люди считают главным, отмечает Юна Скобликова, директор консалтингового агентства Green Street. Особенно это актуально для представителей старшего поколения, которые пережили финансовый кризис, лишились сбережений и уверенности в завтрашнем дне. «Мы просто стали жить в обществе, регулируемом деньгами, - добавляет Елена Данилова, преподаватель социологии международного института экономики и финансов ГУ-ВШЭ. - И люди отреагировали на новые правила игры - начали относиться к работе лишь как к источнику доходов».

Большинство россиян не хотят выделяться и уж тем более рисковать удачным рабочим местом, отмечают исследователи. Казалось бы, на таком фоне должны выигрышно смотреться инициативные сотрудники.

Такие люди действительно заметны. Но всегда ли это им на руку? Инициативные работники вызывают у коллег раздражение, а нередко и агрессию

Они повышают не только собственную планку достижений, но и окружающих Да и у руководства может появиться зависть к успехам подчиненного, что тоже вряд ли пойдет ему на пользу. Инициативных принято считать неуправляемыми, говорит Данилова. В сознании россиян жив еще армейский лозунг «Инициатива наказуема», подчеркивает она.

Не стоит забывать и о так называемом законе большинства, добавляет Скобликова. Тот, кто не вписывается в стереотипы, например, работает больше положенного времени или предлагает свои идеи начальнику, будет осуждаться остальными членами коллектива. Впрочем, по словам Скобликовой, давление большинства пугает лишь внешне. В действительности это выглядит так: четыре человека будут говорить, что, допустим, лист бумаги белый, трое молча согласятся, а один возразит, найдя лист серым.

«Если он не дальтоник, а лидер, то, думаю, найдет аргументы в свою пользу», - шутит Скобликова. После чего мнение большинства может кардинальным образом измениться, добавляет она.

5. Конкретные формы стимулирования персонала нашей фирмы и их эффективность

Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на современном российском предприятии уступает место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от пола, возраста, профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на предприятии, значимости занимаемой должности и даже с учетом морально-психологических характеристик работников.

При разработке системы материального стимулирования персонала ООО «Ярославские салаты» приходится учитывать социально-психологические особенности и всю систему ценностей работников.

Задача персонала данного предприятия — расширение рынка и рост объема продаж. На начальном этапе (этапе агрессивного проникновения на рынок) оправдано установление значительного вознаграждения за объемы продаж сверх плана. Так, в случае выполнения плана оно состоит из оклада и 40% премиальных, в случае перевыполнения плана устанавливается дополнительный процент от оклада за каждую единицу проданного продукта сверх нормы.

В случае, когда цель по увеличению объема продаж и расширению рынка достигнута или заметно снижается прирост выручки, необходимо пересмотреть систему вознаграждения работников и ввести большее количество показателей для оценки результатов их труда.

На предприятии «Ярославские салаты» стимулируется более тщательная работа по размещению наиболее полного ассортимента товаров производителя в наибольшем количестве торговых точек. Величина премии зависит и от представленности товара на полках магазина в соответствии с выработанным фирмой единым стандартом. Это коэффициент мерчендайзинга, отражающий процент торговых точек, в которых были соблюдены стандарты выкладки товара.

На предприятии применение только методов материального поощрения постепенно ведет к снижению заинтересованности персонала в результатах своего труда. Поэтому целесообразно сочетать методы материального и нематериального стимулирования. Эффективность нематериальных стимулов зависит от умелого индивидуального подхода в работе с персоналом. Нематериальное стимулирование задействует психологические, социальные аспекты трудовых отношений. Оно позволяет повысить эффективность работы за счет:

* создания условий для межличностных контактов в процессе труда;
* создания «единой команды»;
* периодических совещаний с участием работников;
* высокой оценки и поощрения достигнутых результатов;
* открытых и доверительных отношений руководителя и работников;

Повышают статус работника в его собственных глазах и в коллективе выполнение содержательных, творческих, сложных, важных заданий, требующих полной отдачи, а также привлечение подчиненных к процессу управления предприятием, делегирование прав и полномочий, стимулирование карьерного роста подчиненных, плановое обучение и переподготовка.

Так же практикуется поручение самостоятельных проектов по развитию бизнеса отдельным сотрудникам или торговым представителям. Так, многие торговые представители выполняют индивидуальные задания по продвижению и реализации продукции на определенном сегменте рынка. При этом, будучи «менеджерами района», они уполномочены самостоятельно принимать решения и несут полную ответственность за объемы продаж в конкретном районе города.

6. Проблемы оценки результатов деятельности работников и построение системы вознаграждения

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.   
Исполнитель должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. Оценке подвергаются не просто потенциальные возможности работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным условиям производства, а результатов труда - нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям.

Важная задача деловой оценки - обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

Деловая оценка работников выполнит поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Среди них особо выделяются:

\* объективность - использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;

\* оперативность - своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;

\* гласность - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных л иц;

\* демократизм - участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;

\* единство требований оценки для всех лиц однородной должности;

\* простота, четкость и доступность процедуры оценки;

\* результативность - обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;

\* максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки.

Прежде всего следует отметить, что самым распространенным методом оценки является метод сравнения. Так, при оценке соответствия работника занимаемой должности по деловым и личным качествам сравниваются показатели, характеризующие наличие тех или иных качеств у работника, и требования, предъявляемые содержанием его труда, закрепленными за ним должностными обязанностями. Оценка количества и качества труда проходит на их соответствие определенным запланированным количественным показателям по рабочему времени (месячный или годовой реальный к отработке фонд рабочего времени), по выработке (соответствие нормам выработки, количественным результатам деятельности руководимого коллектива и т.п.) и требованиям к качеству труда, а оценка процесса труда - по соответствию требованиям не только к содержанию труда, но и к форме осуществления трудовой деятельности.

Поэтому разработка методологии оценки включает: - выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведения и т.д.;

- алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой для расчетов информации;

- обоснование нормативных значений показателей и методики их установления;

- агрегирование информации и предоставление ее в форме, удобной для принятия решений по проведенной оценке.

Насколько это важная и сложная задача, можно судить хотя бы на примере оценки качеств работника. Уже на этапе выбора самих качеств приходится сталкиваться с трудностями разграничения деловых и личных качеств работника.

Прежде всего это связано с тем, что понятие "деловые качества" не имеет единого толкования, нет и общепризнанного перечня такого рода качеств. На практике используются, например, такие похожие понятия, как организаторские способности, "деловая квалификация" и др. Из-за неразработанности проблемы классификации качеств работника не исключен большой субъективизм в трактовке того или иного качества. Например, трудолюбие, "работоспособность" лучше рассматривать как составную часть черт характера или как деловое качество работника? И такого рода вопросов, имеющих принципиальное значение, возникает много. Так, в одних случаях к деловым качествах относят исполнительность, инициативность, ответственность, целенаправленность, результативность деятельности, способность выполнять сложные задания и т.д. В других случаях, как это трактует, например, А. Г. Ковалев, деловые качества работника - это трудолюбие и работоспособность, инициативность и новаторство в труде, настойчивость при выполнении обязательств, продуктивность в труде (количество и качество), исполнительность и самостоятельность.

Следовательно, разработчики программы оценки должны творчески подойти к формированию перечня качеств работника, наличие и количественная характеристика которых будут выявляться в ходе оценки.

Любой руководитель организации на своем опыте знает, что для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Что для этого нужно сделать? Какие условия труда создать, какое денежное вознаграждение платить работникам? Как поощрять и стимулировать эффективный труд персонала? - все эти вопросы относятся к системе управления трудовой мотивацией работников.[[6]](#footnote-6)

Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому система оплаты труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

Под вознаграждением персонала понимают все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения.

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой - мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности.

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает всех целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами:

признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д.

Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина заработной платы может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если рост заработной платы отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и специального статуса. Некоторые авторы склонны рассматривать заработную плату и как средство удовлетворения потребности в самоуважении.

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Ввиду того что понятия ценности у людей специфичны, различна и оценка вознаграждения, относительность его ценности.

Менеджеры по персоналу имеют дело с двумя главными видами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа; это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Общение, возникающее в процессе работы, также можно рассматривать как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ его обеспечения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Это продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки).

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудниками от организации в качестве компенсации за свой труд, оказывают непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения) и привести к болезненным для организации последствиям в виде демотивации работников, стагнации или снижения производительности, высокой текучести персонала, напряженности в отношениях между сотрудниками. Недовольные работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию.

В то же время эффективная система вознаграждения повышает производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло.

Все изменения в сфере вознаграждения должны быть хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены, так как это крайне чувствительная область, непосредственно затрагивающее материальные интересы сотрудников, в которой цена ошибки чрезвычайно велика. Основное значение вознаграждения заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет следующие цели системы вознаграждения.

Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

Больница может предлагать вознаграждение, более чем привлекательное для инженеров-механиков, но не устраивающее кардиохирургов, т.к. это вознаграждение не соответствует сложившемуся на рынке труда уровню заработной платы данной категории медиков.

Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему вознаграждения.

Контроль за издержками на рабочую силу. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Продуманная система вознаграждения позволяет организации контролировать затраты на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Необоснованно высокие издержки на заработную плату привели к банкротству множество организаций.

Эффективность и простота. Система вознаграждения должна быть хорошо понятна каждому сотруднику организации (в противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а также не требовать значительных материальных ресурсов для обеспечения своего функционирования.

Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Приведенные выше цели системы вознаграждения могут вступать в определенное противоречие друг с другом (например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала). Руководство организации должно найти оптимальное соотношение степеней решения этих задач (свое для каждой организации на каждом этапе ее развития). В момент создания новой компании задача минимизации издержек на рабочую силу, как правило, приносится в жертву задаче привлечения квалифицированного персонала. В период экономических трудностей организации часто откладывают на будущее прием новых сотрудников и сосредоточиваются на сокращении издержек на заработную плату.

Таким образом, основная цель вознаграждения - обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Заключение

Для того чтобы работник был заинтересован в высоком качестве результатов своей работы, чтобы он был согласен принять делегируемые ему организацией полномочия, необходима значимая для него мотивация его деятельности в рамках организации

В истории человечества известны всего два способа обеспечения участия работника в деятельности организации — заставить (принуждение) и заинтересовать (мотивация).

Одно из наиболее важных открытий человечества и в теории: и в практике управления труд по принуждению значительно менее эффективен, чем труд, основанный на заинтересованности работника в качественности его результатов. Наиболее эффективным является творческое отношение работника к труду, когда интеллект, опыт и умение работника нацелены на получение более высокого результата.

При этом необходимо подчеркнуть, что творческий подход к труду характерен для работников не только так называемых творческих профессий, но и практически всех областей деятельности, где действиям предшествует анализ ситуации и выбор наилучшего среди нескольких возможных альтернативных вариантов, т. е. принятие решения.

Сейчас при разработке любого инвестиционного проекта обязательной является оценка рисков, потому что безрисковых проектов практически не бывает. И чем выше риск, тем больше плата за успех. Это учитывается даже при определении процентных ставок инвестирования.

Впрочем, чем выше степень риска, тем выше и вероятность неудачи и связанных с ней потерь. Поэтому творческий подход и риск также тесно связаны, особенно в нестандартных ситуациях.

Если нет заинтересованности работника в результатах труда, то сочетание необходимости принятия решения в нестандартных ситуациях и риска (элементов неопределенности ситуации) становится причиной многих неудач. Человечество отказалось практически от рабского труда — труда по принуждению, и переход от одной экономической формации к другой сопровождался повышением значимости факторов мотивации работников к производительному труду. Рост уровня технологий производства продукции и оказания услуг, современная информационно-компьютерная революция привели к росту уровня интеллектуальности труда. Рост уровня специализации производственных процессов — процессов получения результата — привел к тому, что возросла степень делегирования полномочий работникам, занятым на самостоятельных участках деятельности.

Эти процессы еще более повысили значимость мотивации труда работника в современной организации. Хочется отметить их особую значимость для эффективного функционирования российской экономики на современном этапе рыночных преобразований.

Действительно, центральная роль мотивации труда работников в организации современного производства не вызывает сомнений в условиях стабильной экономики и четкого правового обеспечения — сформированной законодательной базы и выверенной практики ее применения.  
Однако в условиях отсутствия завершенной правовой базы в процессе становления российской экономики роль мотивации труда работников возрастает.

Литература

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. – М., 1976. (Мотивация: 6–39. Формирование личности и мотивации: 39–75, 135–143. Воспитание и мотивация: 144–155.)

2. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс». М. 1996г.

3. Герчикова И.Н. Учебник. - 3-е изд. перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с. (486-489)

4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы - СПб.: Издательство «Питер», 2000.

5. Кокорев П., “Мотивация в управлении”, Барнаул, 1997

6. Лютенс Ф. “Организационное поведение”. М., “Инфра-М”, 1999. стр. 181

7. Магура М. Курбатова «Современные персонал-технологии»: Учебник..- Интел-Синтез, 2003.с 388. (глава 6. Мотивация труда)

8. Розанова В.А. Психология управления - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

1. Теория управления: Учебник /Под общ. ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. - М.: Изд-во РАГС, 2003. С.256. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Теория ожиданий: новый подход к мотивации. Авторы:* ***Дэвид А. Надлер*** *(David A. Nadler) и* ***Эдвард Е. Лоулер*** *(Edward E. Lawler III). COPYRIGHT 2009 © Элитариум: Центр дистанционного образования* **(www.elitarium.ru)**. [↑](#footnote-ref-2)
3. «Современные персонал-технологии»: Учебник. Магура М. Курбатова М.- Интел-Синтез, 2003.с 388. (глава 6. Мотивация труда) [↑](#footnote-ref-3)
4. Источник :   ООО «Консалтинг-Центр» -  Мельникова Наталья Валерьевна (орг.консультант) [↑](#footnote-ref-4)
5. POINT.RU – Интернет-журнал. Мифология русского характера: как изменились трудовые ценности россиян. от 06.07.2007 [↑](#footnote-ref-5)
6. ### Московский психологический журнал. №8 Разработка внутрифирменных систем оплаты труда, мотивации и стимулирования персонала. Александр Сосновый

   [↑](#footnote-ref-6)