**Министерство образования Российской Федерации**

Камский Государственный Политехнический Институт

Курсовая работа

**Предмет: «Менеджмент»**

**Тема: «Повышение мотивации труда»**

г. Набережные Челны 2003 г.

Содержание

Введение 3

1. Понятие мотивации. 4

2. Теории мотивации 5

3. Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении 15

4. Способы мотивации. 21

4.1. Причины пассивности работника. 21

4.2. Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей. 23

4.3. Методы улучшения параметров работы. 27

4.4. Экономическая мотивация. 32

5. Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников 35

6. Мотивация как фактор развития совмещения должностей 37

7. Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран 40

8. Мотивация труда на российских предприятиях 43

Заключение 45

Список литературы 46

# Введение

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Результаты изучения моделей мотивации не позволяют с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Изучение человека и его поведения в процессе труда дает только некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивациии работника на конкретном рабочем месте.

# 1. Понятие мотивации.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как *совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий*. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. ***Мотивация*** *- это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей*. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

# 2. Теории мотивации

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

**Первый подход** основывается на исследовании **содержательной** стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. рассмотрим подробнее эти теории.

***Теория мотивации по А. Маслоу.*** Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

1. физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,
3. социальные потребности - необходимость в социальном

окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и

поддержка;

1. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
2. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные.Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

ПОТРЕБНОСТИ

1. В самовыражении
2. В уважении
3. В общении с людьми
4. В безопасности и социальной
5. защищенности
6. Физиологические

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

***Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда.*** С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд.Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

***Теория мотивации Фредерика Герцберга.*** Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

##### Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

|  |  |
| --- | --- |
| *Гигиенические факторы* | *Мотивация* |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям,. потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

###### Оценка характеристик своей работы самими рабочими

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы повышения производительности | Заставляют работать интенсивнее | Делают более привлекательной | И то и другое |
| Хорошие шансы продвижения по службе | 48 | 22 | 19 |
| Хороший заработок | 45 | 27 | 22 |
| Оплата, связанная с результатами труда | 43 | 31 | 16 |
| Признание и одобрение хорошо выполненной работы | 41 | 34 | 17 |
| Работа, которая заставляет развивать свои способности | 40 | 27 | 20 |
| Сложная и трудная работа | 38 | 30 | 15 |
| Работа, позволяющая думать самостоятельно | 37 | 33 | 17 |
| Высокая степень ответственности | 36 | 35 | 18 |
| Работа, требующая творческого подхода | 35 | 31 | 20 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 15 | 61 | 13 |
| Удобное расположение | 21 | 56 | 12 |
| На рабочем месте нет шума и чистая окружающая среда | 21 | 56 | 12 |
| Хорошие отношения в коллективе | 17 | 54 | 13 |
| Хорошие отношения с непосредственным начальником | 19 | 52 | 12 |
| Достаточная информированность о ходе дел в фирме | 20 | 49 | 16 |
| Гибкий график работы | 20 | 49 | 12 |
| Значительные дополнительные льготы | 27 | 45 | 18 |

**Второй подход** к мотивации базируется на **процессуальных** теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера - Лоулера.

***Теория ожиданий В. Врума***. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

1. руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2. сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3. сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4. сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

***Теория справедливости.*** Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например один работает на новом оборудовании, а другой- на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

***Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера***. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выгодского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С.Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответвественно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е.  *существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.*

***Теория мотивации Дугласа Макгрегора.*** Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

* задания, которые получает подчиненный;
* качество выполнения задания;
* время получения задания;
* ожидаемое время выполнения задачи;
* средства, имеющиеся для выполнения задачи;
* коллектив, в котором работает подчиненный;
* инструкции, полученные подчиненным;
* убеждение подчиненного в посильности задачи;
* убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
* размер вознаграждения за проведенную работу;
* уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал “Теория X” и “Теория Y”.

“Теория X” воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

Теория Y” соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название “Теория Z” и “Теория A”, чему в большой степени способствовали отличия в управлении, соответственно, в японской и американской экономиках.

Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому “Теория Z” базировалась на принципах доверия, пожизненного найма(как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение.

В целом японский и американский подходы разнонаправлены:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | США | Япония |
| “Человеческий капитал” | Малые вложения в обучение  Обучение конкретным навыкам  Формализованная оценка | Крупные вложения в обучение  Общее обучение  Неформализованная оценка |
| “Трудовой рынок” | На первом месте - внешние факторы  Краткосрочный наем  Специализированная лестница продвижения | На первом месте – внутренние факторы  Долгосрочный наем  Неспециализир. лестница продвижения |
| “Преданность организации” | Прямые контракты по найму  Внешние стимулы  Индивидуальные задания | Подразумеваемые контракты по найму  Внутренние стимулы  Групповая ориентация |

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в “Теории Y”, демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями “Теорию Z” можно назвать развитой и усовершенствованной “Теорией Y”, адаптированной прежде всего под Японию. ”Теория A” в большей степени характерна для США.

Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы “Теории Z”.

# 3. Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении

Однако ошибочно будет полагать, что приведенные выше мотивационные модели безупречны и их нельзя подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах. Так, Дж. О'Шонесси со ссылкой на А. Портера приходит к выводу и утверждает, что, например, модель Маслоу имеет следующие недостатки:

1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Мы не возможно безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом.
2. Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.
3. Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не раскрывается.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовали широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и среди руководящих работников и что у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Критический взгляд Дж. О'Шонесси и Л. Портера на мотивационную модель Маслоу касается лишь теоретических и методологических аспектов и в отрыве от производственного процесса и поведения человека в процессе труда. Зачем, например, люди должны, работая на производстве, жертвовать своей жизнью ради выполнения своего долга. В таких условиях человек часто оказывается под воздействием или несовершенства технологического процесса, или недостаточного внимания со стороны руководителя предприятия, стремящегося к экономии затрат на создание комфортных условий, ставя работника в экстремальные условия.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д. Макклеланда, который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклеланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся (спроецируются) его мотивы. Макклеланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности в аффилиации (стремление к принадлежности), во власти, в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклеланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще недостаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.

Хотя модель Макклеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

К сказанному можно добавить, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс. Нельзя, конечно, полностью отрицать и отмеченные выше недостатки модели Д. Макклеланда.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории "мотивационно-гигиенической" и базируется на результатах исследования, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, "что людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста".

В мотивационной модели Ф. Герцберга отмечают три основных недостатка:

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь искать курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают "страдания" или "психологический рост".
2. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: "Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов".
3. Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки "удовлетворение ведет к действию", не являлись экспериментальными.

Дж. О'Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию "Х" и теорию "У" Макгрегора.

Многое из теории и практики управления Макгрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории "Х", а именно:

1. Средний человек от природы ленив - он работает как можно меньше.
2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает чтобы им руководили.
3. Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Он доверчив, не слишком сообразителен - легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике "кнута" (угроза безработицы) и "пряника" (деньги).

Теория "У" придерживается следующего взгляда на человека:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.
2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации - все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления - помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.
3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории "Х", она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории "У" особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока. Макгрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений.

Теории "Х" и "У" отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории "Х"; такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет.

Макгрегор утверждает, что люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся. "Социолог не отрицает, что поведение людей в промышленной организации в настоящее время примерно такое, каким оно воспринимается руководством".

**Общий вывод**

Противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально-экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

Для того чтобы устранить негативные последствия мотивации Б. Карлоф предлагает следующие подходы:

1. В драматической форме демонстрировать группе бесперспективность ее деятельности.
2. Показать группе невозможность достижения поставленных целей.
3. Посеять недоверие между людьми и прежде всего к их лидеру.
4. Образовать "раскольнические" группки, стимулировать перебежчиков, лучше всего превратить лидера группы в перебежчика.
5. Объединить чувство принадлежности к группе с недовольством, усталостью и ущербностью.

# 4. Способы мотивации.

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая фирма адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

В данном разделе я бы хотела проанализировать возможные причины пассивности работников, а также рассмотреть несколько, на мой взгляд, эффективных методов, с помощью которых можно вызвать энтузиазм и сотрудничество рабочих.

## 4.1. Причины пассивности работника.

Согласно “Теории Y” любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе таких как степени личной ответственности, отношений с начальником, и т.д. у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это как правило бывает вызвано следующими причинами:

* чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
* отсутствие психологической и организационной поддержки;
* недостаток необходимой информации;
* чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
* отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
* неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
* некорректность оценки работника руководителем;

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий.

*Стадия 1:Растерянность.*

Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

*Стадия 2:Раздражение.*

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели - зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

*Стадия 3:Подсознательные надежды.*

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

*Стадия 4:Разочарование.*

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

*Стадия 5:Потеря готовности к сотрудничеству.*

Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

*Стадия 6:Заключительная.*

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

## 4.2. Мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую : Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос не следует стремится к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

-иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату.

-оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненой.

-давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах).Либо, как вариант, - групповая автономия.

-обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.

-приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана *модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма:*

Мотивация работника и результаты работы

Основные психологические состояния

Основные параметры работы

* разнообразие умений и навыков
* целостность работы
* важность работы

Ощущение важности работы

* высокая внутренняя рабочая мотивация
* высокое качество
* высокое удовлетворение от работы
* малое количество прогулов
* низкая текучесть кадров

Ощущение ответственности за результаты

автономия

Гордость за успешное завершение работы

обратная связь

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на “психологическое состояние”, которое определяет отношение людей к работе.

*Разнообразие умений и навыков.*

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

*Целостность работы.*

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

*Важность работы.*

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

*Автономия.*

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства “собственности” на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

*Обратная связь.*

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратно связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам “законченной работы”, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

## 4.3. Методы улучшения параметров работы.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих.

Цель данного раздела - рассмотреть возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы усовершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных в предыдущей главе.

*Повышение разнообразия умений и навыков.*

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

*Повышение целостности работы.*

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

*Повышение важности работы.*

Если работник знает как конкретно будут использованы результаты его труда он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

*Увеличение автономии.*

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. На практике это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

*Усиление обратной связи.*

Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А, значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако, если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

## 4.4. Экономическая мотивация.

До сих пор я рассматривала методы мотивации, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти методы основаны, по существу, на “Теории Y”. Однако, применение ”Теории X” тоже имеет место сегодня и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Согласно посылок “Теории X” люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

* Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
* Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.
* Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
* Работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий.
* Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. В приведенной ниже таблице показаны возможные способы экономического стимулирования различных групп персонала:

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждения |
| Торговая группа | 1. Индивидуальные комиссионные с объёмов продаж 2. Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль 3. Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год 4. Групповая система долевого участия в прибыли 5. Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производственные рабочие | 1. Групповая сдельная система оплаты труда 2. Премии за досрочное завершение работы 3. Премии за сверхурочную работу 4. Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Общая схема долевого участия в прибыли 3. Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий производством | 1. Вознаграждение за сверхурочную работу 2. Часть групповой производственной премии 3. Общая схема долевого участия в прибыли 4. Предложение о долевом участии в бизнесе |

Приведенный список не является исчерпывающим(такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно).Однако, он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

# 5. Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников

Мотивация в системе повышения квалификации управленческих работников преимущественно базируется на теории ожидания, которая предполагает наличие определенной цели у работника, решившего повысить свою квалификацию, и пути достижения этой цели в надежде на то, что чем выше будет его квалификация, тем быстрее будет осуществляться его профессиональный должностной рост и связанная с этим мотивация труда.

Любая модель мотивации вообще и в системе повышения квалификации, в частности, включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости и связана, прежде всего, с затратами дополнительных усилий (умственных, физических), полученными результатами, уровнем вознаграждения и степенью удовлетворенности. В свою очередь, удовлетворение - это результат воздействия внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Насколько справедливо вознаграждение по результатам повышения квалификации, настолько управленческий работник будет стремиться к ее повышению.

Актуальностью данной проблемы является тот факт, что в условиях перехода к рыночным отношениям особенно обострилась ситуация в области повышения квалификации и переподготовки персонала, так как рыночные отношения выдвинули принципиально новые требования не только к руководителям предприятий, но и к инженерно-управленческим работникам. Возросла в несколько раз потребность в переподготовке кадров при одновременном снижении уровня материально-технической базы вследствие отсутствия финансовых средств как в масштабе государства, так и у предприятий.

Сегодня нет необходимости кого-то убеждать, что первоочередной мерой в этой области должно стать превращение системы повышения квалификации и переподготовки кадров в действенный механизм, так как эта проблема является одной из ключевых проблем структурной перестройки производства.

Шкала доплат к должностному окладу инженерно-управленческих работников за повышение квалификации с учетом образования, стажа работы и коэффициента качества труда (КТР)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Инженерно-управленческие работники | Образование | КТР  (от 1 и выше) | Стаж работы | | | | |
| От 3 до 4 | От 5 до 7 | От 8 до 11 | От 12 до 15 | От 15 |
| Конструкторы | Среднее | - | - | - | - | - | - |
| Среднее специальное | - | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Незаконченное высшее | - | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 |
| Высшее | - | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| Кандидат наук | - | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |
| Технологи | Среднее | - | - | - | - | - | - |
| Среднее специальное | - | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Незаконченное высшее | - | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 |
| Высшее | - | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| Кандидат наук | - | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |
| Экономисты | Среднее | - | - | - | - | - | - |
| Среднее специальное | - | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Незаконченное высшее | - | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 |
| Высшее | - | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
| Кандидат наук | - | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |

# 6. Мотивация как фактор развития совмещения должностей

Для того, чтобы повысить эффективность труда работников аппарата управления и сократить расходы на его содержание, необходимо не только сокращать излишние дублирующие звенья, но и неуклонно сокращать общую численность работников этого аппарата. К сожалению, численность работников аппарата управления не только не сокращается, но из года в год растет непредвиденными темпами. Пока учеными-управленцами не предложено соответствующих действующих рекомендаций по сокращению аппарата управления. По нашему мнению, дальнейшее повышение эффективности и качества труда инженерно-управленческих работников будет зависеть от приведения в действие не только материально-технических, но и социально-экономических факторов, и прежде всего от степени внедрения научной организации труда, создания благоприятных условий для творческого поиска, проявления личной инициативы и творческих способностей. Поэтому всякая недооценка проблемы повышения эффективности труда инженерно-управленческих работников приводит очень часто на практике к значительному экономическому ущербу, к тому, что недостатки в организации и стимулировании труда являются одной из причин понижения ответственности специалистов, а в отдельных случаях - низкой эффективности создаваемой техники и технологии, замедленных сроков внедрения достижения НТП в производство.

Следовательно, степень воздействия инженерно-управленческого труда на совершенствование хозяйственного механизма и повышение эффективности общественного производства должна определяться не только количеством труда, но и рациональным использованием творческого потенциала высококвалифицированных работников и приведением в действие значительных резервов в их труде.

В настоящее время в связи с вхождением российских предприятий в рыночные отношения и изменением форм собственности у менеджеров предприятий появилось значительно больше возможностей в части применения конкретной мотивационной системы за повышенную интенсивность труда.

Мотивирование за повышенную интенсивность инженерно-управленческого труда осуществляется по трем направлениям:

1. совмещение должностей;
2. расширение зоны обслуживания (выполнение функций отсутствующих работников);
3. увеличение объема работ с меньшей численностью работников.

Материальное стимулирование за совмещение должностей осуществляется с учетом сложности работ руководителем предприятия по представлению непосредственного руководителя структурного подразделения, где трудится управленческий работник (начальник отдела, цеха). Размеры доплат не регламентируются и зависят от конечных результатов деятельности, но они значительно превышают размеры доплат ранее действующего порядка и могут выплачиваться в размере 100% зарплаты заменяемого работника. При этом основным критерием в установлении доплат служит критерий - коэффициент качества труда.

Мотивация управленческих работников за выполнение функций отсутствующих работников или высвобожденного работника в результате совмещения осуществляется в зависимости от того, сколько человек согласились выполнять функции отсутствующего или высвобожденного работника (работников). На доплату можно расходовать 100% тарифной ставки отсутствующего работника. Указанная доплата производится при условии, что замещающий не является штатным заместителем или помощником временно отсутствующего работника. Если замещение возлагается на штатного заместителя или помощника, то разница в окладах не выплачивается.

Материальное стимулирование за выполнение больших объемов работ с меньшей численностью работников осуществляется при условии экономии фонда заработной платы на конкретном участке работ (отдел, бюро, производственный участок). Экономия фонда заработной платы, полученная от снижения численности персонала по сравнению с нормативами, расходуется на доплаты полностью или частично.

Примерная шкала доплат за совмещение должностей, расширение зон обслуживания и увеличение объема работ с меньшей численностью работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование должностей | Размер доплат в процентах к должностному окладу | | |
| за увеличение объема работ с меньшей численностью работников | за расширение зон обслуживания (выполнение функций отсутствующих работников) | За совмещение должностей |
| Руководящий и линейный персонал: пом. мастера, ст. мастер, нач. участков, механики-энергетики, нач. смен | за каждый процент снижения численности (от 1 до 5, от 5 до 7, от 7 до 10): 50 - 70 - 100 |  |  |
| Работники экономических, финансовых отделов и служб |  | в зависимости от срока выполнения дополнительных функций (до 6 месяцев, до 1 года, больше 1 года): 50 - 70 - 100 |  |
| Конструкторы технологи |  |  | В зависимости от срока совмещения (до 6 месяцев, до 1 года, больше 1 года): 50 - 70 - 100 |

# 7. Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но прежде всего:

**Первой** отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.

**Вторая** отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

**Третья** отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

**Четвертая** отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11. 3% - не учитывают.

**Пятая** отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

**Шестая** отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т.д). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопроизводительно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

**Седьмая** отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. К тому же инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

**Восьмая** особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана во многих защищенных докторских и кандидатских диссертациях, но изменение политической и экономической ситуации в России свело на нет его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит прежде всего от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих.

# 8. Мотивация труда на российских предприятиях

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

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

1. признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Ниже будут сформулированы мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

# 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.

# Список литературы

1. В.П. Кокорев, «Мотивация в управлении», Барнаул, 1997
2. В.П.Галенко,О.А.Страхова,С.И.Файбушевич “Управление персоналом и эффективность предприятий”
3. М.Мейер “Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладицей?” (ЭКО №4-7’79)
4. Эффективный менеджер:Мотивация вашего коллектива”, уч.пособие «The Open University»
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. -М.: Экономика, 1989
6. Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998