Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

**Курсовая работа**

по учебной дисциплине «Менеджмент»

на тему

«Сравнительная характеристика классических мотивационных моделей и альтернативных концепций современности»

Выполнила студентка

2 курса 1 группы

Специальности

Прикладная информатика в управлении

Преподаватель:

Толкачева Е.В.

Москва, 2010 г.

*Содержание*

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1 ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1.2 ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

1.3 СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

§1.Теория иерархии потребностей А. Маслоу

§2.Теория потребностей МакКлелланда

§3. Двухфакторная теория Герцберга

1.4 ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

§1. Теория ожиданий

§2. Теория справедливости

§3. Комплексная процессуальная теория

1.5 МЕТОДЫ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И ГРУППОВОЙ МОТИВАЦИИ

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1 БИЗНЕС-СИТУАЦИЯ

2.2 РЕШЕНИЕ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

*Введение*

Очевидно, задачей менеджера на всех уровнях управления является достижение целей организации. Для того, чтобы подключить человека к решению той или иной задачи, надо хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу.

Все люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам, другие – к славе, третьи – к власти, четвертые просто любят свою работу. Эти и многие другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.

Учитывая нынешнюю ситуацию в мире, рассматривая особенности экономического и функционального развития структур, можно прийти к выводу, что время мотивации, основанной лишь на денежном поощрении, постепенно уходит в прошлое. Поэтому так необходимо сейчас знание и совершенствование существующих теорий мотивации. Разработанные на базе западной научной парадигмы, эти теории являются классическими в истории развития моделей мотивации. Но, изучая их, не следует также забывать, что любые слепо перенятые схемы редко приносят пользу.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является организация, где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Признание определяющей роли мотивационного механизма в условиях проводимых реформ делает обращение к теме мотивации труда особенно актуальным.

Цель исследования: выявить актуальность классических мотивационных схем и их применимость к сегодняшним реалиям, а также определить их недочеты.

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть большинство разработанных на данный момент теорий мотиваций и оценить их современность.

2. Выявить недостатки классических мотивационных моделей и рассмотреть альтернативные концепции современности, раскрыть их специфику и научную новизну.

*Глава 1. Теоретическая часть*

**1.1 Общие сведения**

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы *эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.* Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [3, с. 398].

Узким местом является разобщенность планирования деятельности организация и управления человеческими ресурсами и, прежде всего, в части мотивации персонала. Между тем в современных условиях, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, организованный и мотивированный персонал реально определяет судьбу предприятия [5, с. 252].

Характерной иллюстрацией недооценки значения мотивации персонала организации в достижении ее целей являются результаты опроса руководителей отечественных предприятий, проведенного в 1996 г. На вопрос о приоритетности их целей они ответили так (в процентах от числа опрошенных):

* стабильное функционирование предприятия – 46,15%;
* развитие предприятия – 49,4%;
* развитие трудового коллектива – 2,8%;
* повышение заинтересованности работников – 1,6%.

Цифры двух последних строк – наглядное свидетельство того, что трудовой коллектив и отдельный работник не расцениваются как ключевой элемент в функционировании предприятия [5, с. 253].

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи в данной главе будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлеллавда и Фредерика Герцберга. Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Данные теории делают акцент на анализе и объяснении процессов побуждения человека к определенному поведению и его закрепления. Основные процессуальные теории, которые будут рассмотрены, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Знание содержательных и процессуальных теорий мотивации, понимание их взаимосвязи и взаимодополнения, умение пользоваться на практике дают реальную возможность современному менеджеру формировать необходимое поведение работников в организации, повышать результативность индивидуальной и групповой деятельности, удовлетворенность работой [4, с. 254].

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

**1.2 Потребности и мотивационное поведение. Вознаграждения**

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицироватькак первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные [1, с. 356].

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждаетв нем состояние устремленности. *Побуждение —* это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена. На рис. 1 показан такой тип поведения.

*Рис. 1. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности.*

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как закон результата [3, с. 401].

Таким образом, если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной работе, вы будете стремиться и в будущем искать аналогичные задачи.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

У всех людей разные отпечатки пальцев, а характеры людей — это соединение самых различных черт. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую теорию мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии — все это усугубляет сложность мотивации [3, с. 403].

В ходе анализа проблем мотивации необходимо будет ссылаться на применение вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние вознаграждения — это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение»*.* Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Чтобы определить, каки вкаких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации [3, с. 404].

**1.3 Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

*§1.Теория иерархии потребностей А. Маслоу*

Одним из первых бихевиористов (от анг. behaviour — поведение — одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее, в отличие от других теорий, предметом психологии поведение, а не сознание или мышление), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности,* иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения —* потребность в реализации своих потенциальных возможностей и ростекак личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис. 2. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей:

*Рис. 2. Иерархия потребностей по Маслоу.*

«Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека».

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

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться [2, с. 275].

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности.

Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею. Более того, Маслоу отмечает:

*«До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь»* [3, с. 406]*.*

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам, завоеванным в результате борьбы профсоюзов и государственных мер регулирования (таких, как Закон о здоровье и безопасности наемного персонала, 1970 г.), даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Как отмечает Теренс Митчелл:

*«В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности».*

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека [6, с. 452].

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер напротив ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего сними также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности.

В итоге, как отмечает Митчелл: «Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивироватьсвоихподчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности» [3, с. 410].

Как вывод ниже приведена таблица, содержащая краткую характеристику теории Маслоу [4, с. 255].

|  |  |
| --- | --- |
| *Сущность теории* | *Рекомендации к применению* |
| 1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с последовательностью удовлетворения.
2. К первичным относят физиологические потребности и потребности в безопасности и защищенности.
3. Вторичные потребности – социальные (в присоединении, в сопричастности), в уважении и признании, в самовыражении (саморазвитии).
4. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная (актуальная) потребность иерархической структуры.
5. Особенностью удовлетворения потребностей является отсутствие обратной регрессии, т.е. удовлетворенные потребности выступают не целью, а условием развития человека.
 | 1. Задача руководителя – определить актуальный уровень потребности и выбрать из арсенала средств воздействия именно те, которые наиболее соответствуют этому уровню.
2. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается, следовательно, руководитель должен скорректировать стимулы воздействия.
3. Чем выше уровень актуальных потребностей, тем больше средств и методов ее удовлетворения.
 |

*§2.Теория потребностей МакКлелланда*

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Давида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее. Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значенииэтих слов.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает МакКлелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает».

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами [7, с. 156].

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой [3, с. 411].

Как вывод ниже представлена таблица, содержащая краткую характеристику теории МакКлелланда [4, с. 256].

|  |  |
| --- | --- |
| *Сущность теории* | *Рекомендации к применению* |
| 1. Три потребности, мотивирующие человека, - потребность власти (желание воздействовать на других людей), успеха (желание риск, ответственности, признания) и принадлежности (социального общения, участия в общем деле, разделения взглядов).
2. Для современного человека особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности нихших уровней, как правило, уже удовлетворены.
3. Основные мотивы отражены в особенностях мышления человека.
 | 1. Руководитель на основе проективной методики определяет основные потребности личности.
2. Руководитель предоставляет возможность удовлетворения основных потребностей личности.
 |

*§3. Двухфакторная теория Герцберга*

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал *«гигиеническими факторами»* и *«мотивацией»* (см. след. табл.).

|  |  |
| --- | --- |
| *Гигиенические факторы* | *Мотивации* |
| Политика фирмы и администрацииУсловия работыЗаработокМежличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненнымиСтепень непосредственного контроля за работой | УспехПродвижение по службеПризнание и одобрение результатов работыВысокая степень ответственностиВозможности творческого и делового роста |

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации **—** ссамим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов [3, с. 412].

Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых на зависят. Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были, по крайней мере частично, результатом того, как он задавал вопросы.

Суммируя результаты обзора 31 исследования, посвященного теории Герцберга, Хаус и Вигдор отмечают: «Один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот». Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы [3, с. 414].

В качестве вывода ниже представлена таблица, содержащая краткую характеристику теории Герцберга [4, с. 255].

|  |  |
| --- | --- |
| *Сущность теории* | *Рекомендации к применению* |
| 1. Потребности делятся на гигиенические и мотиваторы (двухфакторная модель).
2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворенности работой, создает поддерживающий фон. К ним относятся: условия труда, размер заработной платы, организация работы, отношения с руководством, статус, удовлетворенность.
3. Мотиватоыр, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека. Это: условия развития личности, внимание к человеку, возможность продвижения, карьеры в организации, признание, успех, содержание работы, уровень ответственности.
 | 1. Руководитель должен обеспечивать факторы первой группы для создания стабильного коллектива (команды) и уделять особое внимание факторам второй группы для повышения эффективности деятельности работников, увеличения отдачи, получения высоких результатов.
2. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам хорошо представлять сущность работы, обладать компетентностью либо привлекать экспертов.
 |

мотивация маслоу потребность

Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

**1.4 Процессуальные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не толькоими**.** Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

*§1. Теория ожиданий*

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

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром [3, с. 416].

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность *—* это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь дляних никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать [8, с. 45].

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

*Мотивация = З-Р × Р-В × валентность,*

*где З-Р – ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;*

*Р-В – ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение;*

*валентность – ожидаемая ценность вознаграждения.*

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие [3, с. 417].

*§2. Теория справедливости*

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность [3, с. 419].

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди нс начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе [3, с. 420].

*§3. Комплексная процессуальная теория*

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 3, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

*Рис. 3. Модель Портера-Лоулера.*

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберем их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рис. 3. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций [3, с. 422].

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

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы [3, с. 423].

**1.5 Методы индивидуальной и групповой мотивации**

Центральная роль в стимулировании работников принадлежит системе оплаты труда, причем в большинстве случаев постоянная часть заработной платы (оклад) намного меньше переменной ее части (премиальные выплаты за результаты деятельности). В современных условиях система вознаграждения является решающим аргументом в пользу повышения эффективности работы персонала.

К материальным стимулам относится не только оплата труда, но и различные льготы и поощрения, имеющие вещественную форму: бесплатные обеды, возможность покупать продукцию компании по себестоимости, служебный транспорт, оплата проездных документов, оплата леч6ения и медицинской страховки и пр. Эти формы вознаграждений не только несут заряд материального стимулирования, но и относятся к способам удовлетворения потребностей более высокого порядка – признания заслуг, сопричастности, гордости и пр.

Денежное вознаграждение работников, с одной стороны, является универсальным, не только удовлетворяет потребности низших уровней, но и обеспечивает процесс удовлетворения высших потребностей, с другой стороны, высшие потребности во многом удовлетворяются через средства более высокого порядка – творческую деятельность, профессиональное общение и пр. Чтобы быть эффективным стимулом, заработная плата должна учитывать результат деятельности (производительность труда) и состоять из трех частей:

- первая связана с должностью (постоянная и равная на уровне одинаковых должностей);

- вторая связана с выслугой лет (равная у всех с одинаковым стажем деятельности величина может корректироваться);

- третья зависит от результатов работы.

Чем выше уровень благосостояния работника, тем в большей степени заработная плата утрачивает сове мотивирующее значение и переходит в разряд обеспечивающих факторов.

Кроме того, большое значение имеет система дополнительных льгот, которая может включать: схемы участия в прибылях, в капитале (акции), оплату отпусков и больничных листов, различные виды страхования, пенсионное обеспечение, систему питания, ссуды на обучение и оплату курсов, льготы для детей, юридические услуги, жилищные льготы, предоставление кредитов, различные индивидуальные льготы [9, с. 187].

Возможно составление руководством организации «кафетерия» льгот с ранжированием и определением удельного веса той или иной льготы и предоставление персоналу права выбора из этих льгот на основании баллов (очков), заработанных по различным критериям оценки деятельности работников.

Можно составить общий список рекомендаций, который позволяет в значительной степени удовлетворить потребности высших уровней сотрудников, от социальных до самовыражения.

*Социальные потребности.*

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят работе реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности работников вне ее рамок.

*Потребности в уважении.*

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

*Потребности в самовыражении.*

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

К рекомендациям по групповой мотивации относятся следующие.

1. По мере роста сплоченности групп и укрепления командного духа происходит усиление значимости групповой мотивации, частичное замещение индивидуальных мотивов у работников групповыми. Это отражается на улучшении психологического климата в отделе и организации, повышении эффективности труда и упрощении управления группой. Начинают действовать рычаги и методы группового регулирования и контроля деятельности, группа становится самоуправляемой.

2. В российских условиях можно проследить трансформацию современной модели мотивации. Невысокая заработная плата в основном направлена на удовлетворение высших потребностей – в признании, уважении, причастности, успехе, общении – играет группа, к которой принадлежит работник, так и неформальной группой. Здесь возможно создание «идеальной» рабочей группы, которая характеризуется следующими показателями: открытостью внутри и вовне группы; гибкостью; сбалансированностью индивидуальных, групповых и организационных интересов; бережным отношением группы к отдельным ее работникам; осознанием ответственности; инициативностью.

3. Методы психологического воздействия имеют огромную важность, для современного управления малым и средним бизнесом. Но в силу традиционной склонности многих руководителей к силовым методам управления из повседневной практики должны по возможности исключаться манипулятивные психологические игры в сфере труда и культивироваться прямые и честные методы общения.

4. Рекомендуется установить регулярную обратную связь и выделять личный вклад каждого работника в общие результаты работы и соответственно уровень вознаграждения за личный вклад.

5. Обеспечение в отделе климата взаимного доверия, уважения и поддержки.

6. Обеспечение каждого интересной работой, побуждающей развивать знания и умения.

7. Установление четких целей и задач, а также справедливых норм выработки.

8. Предоставление всем равных возможностей при найме, аттестации, оценке, обусловленных только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом.

9. Формирование таких стандартов поведения, которые побуждали бы сотрудников к единению, искренности и честности.

10. Признание необходимости сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов.

Для оценки и справедливого распределения вознаграждения в коллективе можно использовать принципы «справедливой компенсации», сформулированные Шепли-Эрроу.

1. Выделенные доли, степени участия каждого в общих результатах (персонализация усилий).
2. Отсутствие диктата руководителя при выполнении работником полученных заданий (не мешай!).
3. Отсутствие зависти. Руководитель должен обеспечить работников адекватной и необходимой информацией. Зависть возникает при слабой информированности о том, что любые привилегии, права и вознаграждения есть лишь следствия повышения производительности, интенсивности, сложности и ответственности работы.
4. Вознаграждение – по труду (по степени участия в общих результатах).
5. Отсутствие возможности побочных платежей (доходов), т.е. равные условия вознаграждения.

Таким образом, деятельность работника и группы оценивается по следующим показателям:

- достигнутым результатам труда (экономическая эффективность);

- степени согласованности действий при групповой работе, сплоченности (социальная эффективность);

- степени удовлетворенности результатом деятельности и взаимоотношениями в процессе достижения этих результатов.

*Глава 2. Практическая часть*

**2.1 Бизнес-ситуация**

**Введение**

**«Босфор»** продает пластиковые окна и двери в Ставропольском крае 9 лет и входит в четверку крупнейших игроков этого рынка в области. Три года назад в регионе резко вырос спрос на строительные и отделочные материалы: начала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные поселки. Благодаря этому с 2002 года продажи компании ежегодно росли на 30%. Естественно, что потенциал края заставил активизироваться всех крупных игроков рынка пластиковых окон и дверей и привлек новых. Например, 2 года назад в Пятигорске появилась компания «Окна плюс», которая также наладила собственное сборочное производство и имеет все шансы стать серьезным конкурентом. Чтобы не сдавать позиции, «Босфору» нужна сплоченная команда. С этим-то и возникли сложности.

Компания работает с немецкими профилями KBE. Комплектующие закупаются в Германии и на принадлежащем немцам заводе в Воскресенске, а собирается продукция в пятигорском цехе «Босфора». Готовые окна и двери продаются через дилеров и собственное розничное подразделение. Ко многим отделам компании - продаж, монтажных работ - претензий нет. Единственным проблемным звеном были и остаются замерщики.

«Подозрения, что некоторые из них „сливают” заказы конкурентам, возникли давно, - рассказывает руководитель отдела продаж компании „Босфор” Марина Черноусова. - Но с этого года, когда начала действовать своя служба безопасности, мы получили подтверждения. Нам стали известны случаи, когда наши замерщики приезжали к потенциальным клиентам и рекомендовали услуги другой компании, которая выполнит проект „быстрее и дешевле”. Только в августе на сторону ушло не меньше десятка заказов».

Сколько всего заказов было потеряно из-за этого, в компании подсчитать не могут. Но если раньше количество отказов от продолжения сотрудничества с «Босфором» после общения с замерщиком не превышало 3–4% в год, то за последние полгода оно выросло до 10%.

**Проблема**

**Плохое вознаграждение**

Первой мыслью было сразу же выгнать нарушителей. Но потом руководство «Босфора» решило разобраться, почему так происходит, и дать провинившимся шанс исправиться.

Проштрафившиеся объясняли: работаем много, а получаем мало. Дело в том, что в задачи замерщика входит не только техническая работа (обмер, расчеты и т. д.) и составление подробного отчета. Он должен провести небольшую презентацию: рассказать, в чем преимущество предлагаемых «Босфором» профилей, какой вариант подойдет в конкретном случае, насколько серьезная переделка потребуется для установки новых дверей или окон. Если клиент соглашается, далее им занимается менеджер по продажам, который составляет контракт и получает определенный процент.

Замерщикам выплачивается фиксированный оклад 12–15 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 замеров в месяц. «Это неплохие деньги для нашего региона, - говорит Марина Черноусова. - Кроме того, если сотрудник был сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему полагается премия 1,5–2 тыс. руб. в месяц или подарок от компании: новые жалюзи, помощь в установке окон или ремонте машины. Решение о поощрении принимала я лично, поскольку владела всей информацией о том, какой объем работы каждый проделал за месяц».

В высокий сезон, начинающийся в мае и заканчивающийся в ноябре, сотрудники получали премии и подарки практически каждый месяц. Но для некоторых это оказалось менее выгодным, чем передать клиента другой компании и получить за это свой процент.

Выяснилось, что в сговоре с замерщиками находились и некоторые дилеры компании: зачастую именно им нечистоплотные замерщики отдавали заказы, а те выставляли цены ниже «Босфора» (в компании признаются, что их цены не самые низкие на рынке, поскольку включают значительные накладные расходы, которыми небольшие полулегальные артели не обременены). «К сожалению, договориться по-хорошему с дилерами не удалось, а давить на них мы не можем: грозятся уйти к другому производителю, - поясняет Марина Черноусова. - Для нас это потеря денег и брешь, которую наша розничная сеть, продающая всего 40% произведенной нами продукции, не закроет. На расширение собственной розницы нет средств».

**Премия для нарушителей**

Размышляя над тем, с кем бороться в первую очередь - с внешним врагом или внутренним, в компании все же решили сконцентрироваться на собственном персонале: если у работника не будет стремления увести заказ, то и проблема взаимоотношений с партнерами отпадет сама собой. Идею создания службы контроля в компании отвергли: она затратна, и не совсем понятен механизм работы этой службы. «Босфор» решил сделать ставку на разработку эффективной мотивации сотрудников, при которой станет невыгодно работать на конкурента.

Первым этапом создания мотивационной схемы должен был стать отказ от субъективной оценки результатов труда и введение четких стандартов. В качестве основных критериев выбрали дальность поездок (чтобы добраться до клиента, иногда приходится ехать 40–100 км), количество заказов в день и уровень их сложности. Но, как признает Марина Черноусова, четкой шкалы не создали: практически каждый заказ обладал какой-либо спецификой. В итоге вместо стандартов получился приблизительные описания, с помощью которых проблему решить не удалось.

Следующим шагом стало стимулирование рублем. За каждый выезд к клиенту замерщику независимо от результата начали платить дополнительно по 15 руб. Если встреча заканчивалась подписанием договора, гонорар возрастал вдвое. При удачном раскладе выходило около 2 тыс. руб. в месяц.

В какой-то момент в «Босфоре» решили, что неправильно разрабатывать решения наверху, и предложили самим замерщикам придумать критерии оценки и способы стимулирования. Но из этой затеи ничего не вышло. Сотрудники просили увеличить зарплату до тысячи долларов, но при этом четко не могли объяснить, какой объем работ они готовы за это выполнить. Пока шел обмен мнениями, несколько заказов снова достались конкурентам. Поэтому в конце августа двоих сотрудников пришлось уволить. С одной стороны, это стало примером для других. С другой стороны, идти по такому пути в компании не хотят: найти квалифицированную замену не так просто, а обучать неопытных новичков времени нет.

**Продолжение поисков**

Исчерпав запас идей, в «Босфоре» обратились к практике других игроков: с подобными проблемами в той или иной степени сталкиваются все продавцы пластиковых окон и дверей. Как выяснилось, в крупных компаниях стараются, чтобы замерщик был заинтересован в подписании контракта. Например, он выезжает к клиенту с ноутбуком, на котором установлено программное обеспечение, позволяющее точно рассчитать стоимость проекта, заключает контракт и наряду с менеджером по продажам получает 1–3% от суммы заказа. При этом за день выходит не более двух-трех выездов на место.

Однако «Босфору» такой опыт не подошел. «У нас нет возможности приобрести ноутбуки всем замерщикам: слишком дорого», - говорит Марина Черноусова.

Пока на бизнесе утечка заказов заметно не сказывается: продажи продолжают расти. Но руководство «Босфора» сильно беспокоит то, что страдает имидж компании. У потребителя складывается далеко не самое лучшее впечатление о фирме, если ее же представитель советует обратиться к кому-нибудь другому.

Как сделать, чтобы сотрудники не искали возможности заработать на стороне? В компании считают, что ответ на этот вопрос стоит искать в системе мотивации [10].

**2.2 Решение**

К сожалению, ситуация, которая складывается на предприятии «Босфор», типична для многих Российских предприятий. Поэтому грамотное построение политики мотивации является архиважным аспектом в деятельности подобных компаний. При этом необходимо разработать такую систему мотивации сотрудников, «при которой станет невыгодно работать на конкурента». Или перефразируя: «станет выгодно работать на свою компанию».

Исходя из уже имеющегося опыта компании «Босфор», выстраивать политику мотивации стоит по принципу «кнута и пряника». Необходимо выстроить всю цепочку мотивационных действий, начиная с момента трудоустройства замерщика и вплоть до его последнего дня в компании. Но естественно понимать, что все меры должны быть нацелены не на то, чтобы уволить как можно больше «смотрящих на сторону» сотрудников, а, прежде всего, удержать их в компании, создав команду профессионалов. И здесь необходимо найти компромисс, так как слишком суровые меры будут непременно вести к вынужденному увольнению (исходящему либо со стороны «Босфора», либо со стороны сотрудников), а слишком мягкие и благоприятные условия навряд ли принесут требуемый результат и разбудят ответную благодарность со стороны замерщиков.

Ниже приведены предлагаемые шаги по построению системы мотивации, и конкретные решения задач, которые возникли у компании «Босфор» в ходе построения системы мотивации сотрудников:

1. Все сотрудники компании, которые владеют информацией о заказах, должны быть официально оформлены, и с каждым из них должно быть заключено соглашение о конфиденциальности. Каждый сотрудник должен чувствовать себя частью компании и понимать всю ту ответственность, которая ложится на него при работе с коммерческими заказами.

2. Так как именно замерщики первыми представляют компанию возможному заказчику, рассказывая о ее преимуществах, то для них должно проводиться периодическое обучение, которое позволит повысить их профессиональные качества и научит их грамотному представлению компании, повышая имидж компании. Все сотрудники должны четко и ясно понимать и уметь представлять компанию, показывая те преимущества ее продукции, которые смогут заинтересовать заказчика.

3. Но чтобы обучение не было какой-то принудительной мерой, уже на этом этапе должна подключаться «процентная система вознаграждения». За каждый прослушанный и успешно аттестованный курс обучения, который, кстати, может длиться всего пару часов, замерщикам будет повышаться процент вознаграждения, которое они будут получать с каждого заказа. Компания «Босфор» должна постоянно показывать, что она ценит опытных и квалифицированных сотрудников.

4. Следующим шагом должно быть построение грамотной и эффективной системы вознаграждения сотрудника рублем. Простое увеличение оклада проблему не решит, т.к. человек помнит факт роста зарплаты всего 3-4 месяца. Спустя полгода – год желает (а иногда и требует) нового повышения, производительность труда при этом не играет никакой роли. Никакое материальное вознаграждение (ремонт машины, жалюзи) никогда не сравнится с денежным! Поэтому путь, по которому поначалу шла компания «Босфор», был уже изначально тупиковым и от него надо отказаться, применив в компании эффективную процентную систему вознаграждений. Замерщики должны быть заинтересованы в продаже и выполнении конкретного заказа – и с каждого заказа замерщик должен получать процент, как лицо непосредственно ответственное за заключение заказа.

Чтобы заинтересовать каждого замерщика в получении заказа, необходимо чтобы он мог оценить то вознаграждение, которое он может получить с конкретного заказа, т.е. необходимо рассчитать стоимость заказа. А уже свои проценты замерщик прикинет сам.

Возможно также разбить заработную плату замерщика на три части: одна – непосредственно за замер, вторая – процент со стоимости окон после оплаты покупателем (причем такая информация должна быть доступна работнику, ему важно контролировать свои доходы) и фиксированный оклад (естественно, превышающий расходы сотрудника на проезд). Стоит подумать и об увеличивающемся коэффициенте в зарплате за выслугу лет. Это стимул держаться за место.

5. Создание нескольких команд, возглавляемых бригадирами. Это могут быть временные рабочие группы, которые после выполнения определенных задач, можно переформировывать. Возникнет соревновательный аспект, который при направлении в нужное русло (а это направление будет задаваться и контролироваться четко отлаженной структурой организации) только укрепит дух коллективизма и положительно отразится на результатах работы.

6. Сформированные команды укрепят «чувство плеча» рядом: это ответственность не только за свои личные результаты работы, но и за общие показатели своей бригады, которые также должны оцениваться и отражаться на каждой из групп. Здесь могут помочь и тренинги по командообразованию, психологические тренинги, которые, как правило, выявляют причины недовольства сотрудников.

7. Работа на единую цель – очень сильный мотивирующий фактор. Притом цель должна быть ясна и близка людям. Увеличение прибыли компании зачастую звучит для работника как нечто мифическое. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия.

8. Активное участие сотрудников в постановке целей. Это позволяет работнику почувствовать личную ответственность за успешность их достижения в будущем.

9. Необходимо сделать так, чтобы сотрудники гордились той организацией, в которой они работают: это и деловая репутация фирмы, и разные формы наружной рекламы, упоминания в прессе и многое другое. Когда человек гордится чем-либо, он не ищет путей уничтожения этого. Если сотрудник чувствует, что действительно работает в стабильной, сильной и перспективной компании, так или иначе, он будет ощущать себя причастным к успеху, к общему делу и т.д. Хорошим подспорьем в использовании данного инструмента могут послужить такие мероприятия, как систематические собрания с целью подведения итогов, освещения позиции компании на рынке, информации о нововведениях, планах развития и т.д. Для компании «Босфор» это тем более возможно и эффективно – ведь она является одним из крупных игроков на рынке Ставрополья.

10. Нужно привлекать людей к улучшению работы фирмы. Не все откликнутся, но будут и увлеченные. А уж если внедрить их задумки, степень привязанности вырастет в разы.

11. Имеет смысл предусмотреть возможность увеличения зарплаты (за счет оклада и/или за счет процентной составляющей) по мере профессионального роста (например: стажер – мастер (замерщик) – менеджер по заказу). Желательно, уже на собеседовании с кандидатом на работу, иметь понятное «дерево профессионального роста», для того, чтобы человек мог прогнозировать и стремиться к развитию своих качеств. Тем самым достигается заинтересованность работника в профессиональном росте.

К тому же введение новой должности «менеджер по заказу» увеличит должностные обязанности сотрудника, поскольку он специалист как по технической стороне вопроса, так и в вопросах продаж. А дополнительная ответственность также мотивирует.

12. Не соглашусь с высказыванием: «а обучать неопытных времени нет». Обучение должно быть. Возможно внедрить систему стажерства. Если предлагать взять стажера не всем работникам, а действительно опытным, тем самым покажите сотрудникам, что уважаете и признаете их профессионализм, и дадите честолюбивым, но недостаточно профессиональным замерщикам, импульс развития.

13. Не стоит забывать, что для большого количества людей профессиональное признание является мощнейшим мотиватором. Для удовлетворения этой потребности, можно создать давно забытую «Доску почета». Только выполнить ее в более современном оформлении. Расположить «Доску» необходимо с таким условием, чтобы ее могли видеть не только все сотрудники компании, но и клиенты, приходящие в офис. Также можно в конце года подводить итоги – по четким критериям определять «лучших из лучших». И, например, на новогоднем банкете упомянуть о лучших сотрудниках, рассказать о достижениях, вручить премии и памятные подарки. Внутренний PR сотрудников – хороший инструмент для повышения лояльности к компании.

И в заключение, необходимо помнить: люди должны знать, что их ценят, но не должны даже чувствовать со стороны руководства страх потери сотрудников.

***Заключение***

1. Мотивация — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

2. Все современные теории мотивации (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей.

3. Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

4. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

5. Согласно теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

6. Менеджеры, работающие на международном уровне, должны иметь в виду, что относительная значимость различных потребностей людей может меняться в различных странах, в особенности, если они находятся на разных уровнях развития.

7. Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полна, МакКлелланд дополнил ее, введя понятия потребностей власти, успеха и принадлежности.

8. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов — таких,как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

9. В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

10. Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностейили достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда — результаты», ожидания — «результаты — вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

11. В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

12. Получившая широкую поддержку модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

*Список литературы*

1. Герчикова И. Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2002
2. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 2003
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2004
4. Разу М. Л. Менеджмент: учебник. М.: КНОРУС, 2008
5. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005
6. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2000.
7. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. М.: ЭКМОС, 2005
8. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. М. 2002
9. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М. 2001
10. http://www.e-xecutive.ru/education/cases/356453/