**Кадровая политика фирмы с точки зрения морали и нравственности**

Для того чтобы кадровая политика фирмы была нравственной, необходимо строить ее, учитывая множество факторов.

Перед любой фирмой для ее благополучной деятельности ставятся определенные задачи. Все задачи, поставленные перёд фирмой: размер прибыли, доходы, освоение доли рынка — могут быть достигнуты, но недостаточно только иметь квалифицированные кадры. Необходимо так организовать труд, чтобы каждый работник, независимо от своих личных проблем, при­лагал максимум усилий для выполнения поставленных задач.

Существует стойкое заблуждение, миф о том, что только высокая оплата побуждает человека трудиться лучше и что проблем дисциплины на предприятии в условиях рыночной экономики не существует. Тем не менее, проблемы дисциплины существуют и обычно решаются двумя способами. Первый — высокая оплата труда. Стремление человека удовлетворить свои потребности и заставляет его зарабатывать больше, работать максимально эффективно. Предполагается, что труд организован на высоком уровне, иначе предприятие разорится или будет с помощью государства выплачи­вать работнику минимальную заработную плату. Второй способ, с по­мощью которого, как считают многие, можно решать проблемы дисципли­ны — это активное увольнение всех, кто не вписывается в коллектив, пе­рестал справляться со своими задачами.

До настоящего времени считается, что истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, трудно опреде­лить, и они чрезвычайно сложны.

Но для создания нравственных основ, необходимых для нормальной деятельности коллектива, нужно овладевать в достаточной мере способами управления отношениями в коллективе, что позволяет значительно эффективнее управлять коллективом и обеспечивать выполнение производ­ственных программ.

**Мотивация труда.**

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух основных понятиях: потребности и вознаграждении.

# Потребности.

Потребность — это недостаток чего-либо у человека. Существует множество классификаций потребностей, но универсальной теории до сих пор не создано. Потребности делят обычно на первичные и вторичные. Первичные потребности, как правило, врожденные, и они составляют фи­зиологические запросы организма в пище, воде, сне, дыхании и так далее. Вторичные потребности по своей природе — психологические. Это, напри­мер, потребности в уважении, успехе, привязанностях, власти, богатстве и так далее.

Если человек ощущает потребность, то у него возникает устремлен­ность к определенным целям, с помощью достижения которых можно удо­влетворить потребность. Когда человек достиг цели, то потребность может быть удовлетворена полностью или частично. Отмечая определенную дея­тельность, которая позволила удовлетворить потребность, человек стре­мится такую деятельность повторить. Такой вид поведения известен как закон результата.

# Вознаграждение.

Основным способом, который используется для мотивации труда, для стимулирования человека к активной деятельности, является вознагражде­ние. Вознаграждение — это предоставление человеку того, что он считает ценным для себя. У каждого человека есть свои особенности в представле­нии шкалы ценностей. Вознаграждения делят на внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение, считается, дает сама работа. Это положитель­ные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним отно­сятся самоуважение, дружба, значимость выполненной работы. Внешнее вознаграждение дается организацией: это продвижение по службе, симво­лы служебного статуса и другие.

Пирамида потребностей по Маслоу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  |  |  | само выражение |  |  | | Вторичные потребности |  |
|  |
| уважение | | |  |
| социальные потребности | | | | |
|  |  | безопасность и защищенность | | | | | | |  | Первичные потребности |  |
| физиологические | | | | | | | |

Как же изменить условия труда, чтобы удовлетворить социальные по­требности, чтобы сделать климат коллектива нравственным? Обычно дают пять рекомендаций.

1. Создать на работе дух единой команды;

2. Проводить периодические совещания;

3. Не разрушать без нужды неформальные группы;

4. Создать условия для проявления активности персонала вне организации;

5. На работе дать возможность людям общаться.

Для удовлетворения потребности в уважении и создании нравственных условий для деятельности коллектива рекомендуют использо­вать следующие правила:

1. давать более содержательную работу;

2. высоко оценивать и поощрять работника;

3. передавать работнику дополнительные права и обязанности;

4. продвигать человека по службе;

5. обеспечивать переподготовку, повышение квалификации.

Для удовлетворения потребности в самоуважении рекомендуется дать человеку важную и сложную работу; поощрять развитие творческих спо­собностей.

Фактически перечисленные правила можно рассматривать как мето­дику обеспечения социальных потребностей человека.

МакКлелланд полагал, что человеку присуши три важные потреб­ности, которые определяют его поведение: власть, успех, причастность.

Важно учитывать, как разные перспективы в работе влияют на произ­водительность, с тем, чтобы выбрать тот доминирующий фактор, который необходим, чтобы задачи, поставленные перед фирмой, были выполнены, а атмосфера, царящая в коллективе осталась нравственной.

На производительность труда активно влияют следующие факторы, расположенные в порядке убьшания их силы:

— возможность продвижения на работе;

— повьппение заработка;

— оплата труда за результаты;

— одобрение хорошо выполненной работы;

— работа, позволяющая развивать свои способности;

— сложная работа;

— работа, позволяющая самостоятельно принимать решения;

— высокая степень ответственности; интересная работа;

— работа, требующая творчества.

Привлекательность работы определяется следующими факторами:

— на работе не надо делать больших усилий,

— в ней нет стрессов;

— удобное расположение;

— работа не грязная, без шума;

— работа с людьми, которые нравятся;

— хорошие отношения с начальником;

— хорошая информированность о работе;

— гибкое время работы;

— дополнительные льготы;

— справедливое распределение работы.

Следует отметить, что в коллективе факторы могут быть расположены в другой последовательности и, кроме того, управляющими могут высту­пать и другие факторы. Отделам кадров, таким образом, целесообразно провести собствен­ные исследования для того, чтобы установить шкалу иерархии факторов, действующую в их коллективе.

Кроме перечисленных теорий мотивации существует немало других, например, процессуальные теории, которые объясняют поведение человека степенью его восприятия и ожидания в данной ситуации. Ожидания в от­ношении результатов — ответ на достигнутый уровень работы. Человек ожидает соответствующей реакции руководителя:

— выплаты премии;

— повышения по службе;

— получения надбавки и тому подобные.

В этом случае, если в организации будет введено правило, согласно которому при достижении определенных результатов человек получает определенное вознаграждение, то это правило будет мотивировать работ­ника на активизацию деятельности в этом главном направлении.

Очень часто положение на работе мы оцениваем, используя понятие справедливость. Создано немало теорий справедливости, объясняющих, ка­ким образом люди направляют свои усилия для достижения поставленных целей. Суть понимания справедливости условий труда для большинства работающих состоит в том, что человек, получая зарплату, сравнивает ее размер с затраченными усилиями, а затем сравнивает ее с зарплатой других работников. Если человек видит, что за ту же самую работу другому ра­ботнику заплатили больше, то у него возникает психологическое напряже­ние, чувство неудовлетворенности собой. В результате работник начинает работать спустя рукава.

Основной вывод из этой теории состоит в том, что в организации должен быть установлен такой порядок, при котором работники могут и должны считать, что они получают справедливое вознаграждение. Люди сравнивают свое положениене только внутри организации, но их интересу­ет положение работников в других организациях, они его сравнивают со своим положением.

В организации целесообразно избегать возможных форм несправедли­вой оплаты труда: выплаты разной оплаты за одинаковый труд; отсут­ствие поощрений и тому подобные. Как известно, в некоторых организа­циях суммы выплат сохраняют в тайне, но такая тактика часто не без оснований заставляет людей подозревать несправедливость в оплате труда.

В соответствии с теорией мотивации обеспечить связь между оплатой труда и достигнутым результатом можно, разбив заработную плату на три части. Первая часть — за выполнение должностных обязанностей — все получают равную оплату за равное выполнение обязанностей. Вторая часть определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Эту часть также получают все сотрудники, и она меняется ежегодно. Третья часть выплаты разная для работников, и ее величина определяется достигнутыми результатами в предшествующий период.

Идеальным вариантом оплаты труда считается оплата по результатам труда, но фактически построить такую систему не удается, так как оплата труда реально связывается с проведенным на работе временем и нередко со стажем работы.

Надо отслеживать отношение работающих к труду и не допускать условий, вызывающих возникновение неудовлетворенности работой. К этим условиям относятся: размер оплаты труда; условия на рабочем месте — чистота, шум и тому подобные; межличностные отношения и фор­мы контроля за поведением.

Кроме чувства удовлетворенности работой, у работника должны быть и другие чувства, играющие роль мотива для интенсивной, качественной работы. Это условия, позволяющие человеку ощущать успех; возможности продвижения по службе и их реальное воплощение; признание со стороны окружения; личная ответственность; рост других возможностей.

Многие фирмы устанавливают специальные правила, обеспечи­вающие достижение перечисленных условий. Публичное провозглашение этих правил настраивает человека на соответствующее поведение. Это правила, обеспечивающие создание, сохранение необходимого морального климата среди работника.

Помимо вышеизложенных факторов для того, чтобы сделать кадровую политику нравственной, полагаю необходимым совершенствовать и сам процесс производства, особенно в настоящее время, в период научно-технической революции, изменения условий труда. Необходимо следить и внедрять в работу фирмы все новые методы не только управления, но и совершенствовать само производство или деятельность предприятия. Это создает благоприятные условия не только для роста производительности труда, но и для получения удовлетворения от выполняемой работы. Подобные изменения должны претерпеть и конторская работа. Необходимо по возможности совершенствовать механическую, монотонную, исссушающие душу деятельность – сверку таблиц, перепечатку пи­сем, составление отчетов, все это могут и должны делать компьютеры и выполняют они ее с невообразимой быстротой. В результате сокращается число сек­ретарей и просто подсобных служащих и рабочих; но более важный итог состоит в том, что они уже не выполняют привычную механическую работу: не све­ряют таблицы, а помогают их анализиро­вать, не перепечатывают письма, а гото­вят для них материал, не обслуживают совещания, а устраивают конференции. Из подмастерьев они переходят в разряд мастеров, что оказывает положительное воздействие на такие чувства, как самоудовлетворения от выполняемой работы.

И еще один фактор необходимо учитывать – это необходимость обучения персонала, повышение уровня его квалификации, особенно это важно в настоящее время, когда появляются нове методы и способы для совершенствования деятельности фирм.

Эффективность вложений в человека растет по мере увеличения сроков обучения, причем рентабельность ассигно­ваний в этом случае намного превосходит прибыльность вложений в физический капитал. Это стало теоретическим обоснованием для развития сферы просвещения и подготов­ки кадров в развитых странах. Затраты на образование стали восприниматься общественным мнением уже не как статья непроизводительного потребления, а как один из наиболее эффективных видов инвестиций.

Люди вовсе не ненавидят свою работу. Работать для них — так же естественно, как отдыхать или играть. Не надо прибегать к принуждению или к угрозам. Если работники заинтересуются общими целями, они будут управлять собой значительно более эффективно, чем если бы вы ими управляли. Но они заинтересуются общими целями лишь в той сте­пени, в которой они увидят в этом способ удовлетворения их личностных потребностей и потребностей в самоусовершенствовании.

Познакомьтесь со своими людьми поближе. Узнайте, что они дела­ют хорошо, что они любят делать, каковы их сильные и слабые стороны и чего они хотят от собственной работы. А затем попытайтесь добиться того, чтобы ваша организация была сориентирована на людей, но не старайтесь загнать их в клетку вашего штатного расписания. Единствен­ным оправданием существования или создания организации может быть стремление максимально увеличить шансы каждого на то, что, работая вместе с остальными, он будет расти и развиваться на своем рабочем месте. Вам не удастся мотивировать или стимулировать людей напрямую. Это заранее обречено на неудачу. Вы можете лишь создать климат, в котором большинство ваших работников сами создадут себе стимулы для того, чтобы помочь компании добиться поставленных це­лей. Нравится вам это или не нравится, но разумным единственным по­ступком будет принять на вооружение эти принципы и браться за рабо­ту.

Здесь я попытался остановиться на основных моментах и факторах, которые необходимо учитывать, использовать и постоянно исследовать, чтобы кадровая политика фирмы была моральной и нравственной. Эти факторы могут меняться в приоритетах в зависимости от конкретных условий, от задач конкретной фирмы. Могут появлятся и новые факторы, которые также необходимо будет учитывать. Но главное, что кадровая политика фирмы не может быть нравственной, если она будет базироваться только на достижении результатов своей деятельности любой ценой, не учитывая при этом человеческие факторы, факторы взаимодействия людей в коллективе.

Только комлексный подход, учет всех факторов, как непосредсвенно касающихся деятельности фирмы, так и факторов, оказывающих влияние на взаимоотношения в коллективе, роль лидера в коллективе, научный подход к решению возникающих трудностей, осуществление справедивого распределения вознаграждений, повышения уровня квалификации персонала – все это в комплексе может создать нормальные условия для деятельности фирмы, а ее кадровую политику можно будет назвать нравственной.