Новосибирский Государственный Технический Университет

**Методы мотивации**

**подчиненных**

Выполнил:ст.Гусев Л.Ю. ФБ-21

Проверил:Каплан Г. А.**.** каф.Организации

Производства

Новосибирск 1996 **Содержание.**

Содержание 2

Введение 3

Глава 1:Стратегия управления человеческими ресурсами фирмы 4

Глава 2:Способы мотивации 7

1.Причины пассивности работника 7

2.Мотивирующие факторы,принципы возедйствия на

мотивацию людей 9

3.Методы улучшения параметров работы 13

4.Экономическая мотивация 17

Глава 3:Опыт кадровой политики IBM 19

1.Роль отдела кадров 19

2.Принцип уважения к личности 20

3.Принцип пожизненой занятости 22

4.Принцип единого статуса 23

5.Каналы связи 23

Заключение 26

Список литературы 28

**Введение.**

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом фирмы.Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека,повышение уровня его квалификации ,компетентности ,ответственности ,инициативы.

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.

Данная работа охватывает широкий спектр проблем ,связанных с перечисленными выше составляющими персонального менеджмента и , главным образом ,с мотивицией подчиненных.Работа представляет собой попытку синтеза нескольких популярных теорий рациональной мотивации.Так же в работе содержится анализ причин низкой эффективности труда , отражена концепция выбора того или иного метода стимулирования деятельности человека.

**Глава1: Стратегия управления человеческими ресурсами фирмы.**

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 японсий 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”,в том числе корпорация IBM,опыту которой посвящена отдельная глава.

**Глава 2: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.

Цель данной главы - обзор причин пассивности и малой производительности подчиненных ,а также обзор нескольких,относительно эффективных методов,с помощью которых можно вызвать энтузиазм и сотрудничество со стороны работников.

**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 чиле 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 аргументированно 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 подорваный 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 уверенноссть в уважении со стороны подчиненных ,сознание своего авторитета,привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

*Стадия 5:Потеря готовности к сотрудничеству.*

Симптомом этой стади 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.

**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 установленых 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:*

Основные параметры  Основные психологи-  Мотивация работника

работы ческие состояния и результаты работы

-разнообразие умений высокая внутренняя

и навыков  ощущение важности рабочая мотивация

-целостность работы работы

-важность работы высокое качество

ощущение ответствен-  высокое удовлетворе-

-автономия  ности за результаты ние от работы

гордость за успешное малое к-во прогулов,

-обратная связь  завершение работы низкая текуч. кадров

*усилившаяся потребность персонала в проф.росте*

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 используящая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень рзнообразия.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 союственных 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 реботы ,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.Хорошое 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 хорошое качество выполненного задания ,достовляет 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.

**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 данной главы - 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 об’явить об искючительной 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 ,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.

Об’единение 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.Реально 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 - пред’являть 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 обсуживание 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 арботу 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 друой 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 неспособен 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.Экономическая мотивация.**

До сих пор мы рассматривали методы мотивации ,в основном ,в свете психологических потребностей,воздействий на внутреннюю мотивацию.Эти методы основаны ,посуществу, на “Теории Y”. Однако, применение ”Теории X” то же 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.Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом ,ориентированным , главным образом,на работу под заказ.

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 | * Индивидуальные комиссионные с об’емов продаж * Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль * Групповые комиссионные с увеличения об’емов продаж за прошлый год * Групповая система долевого участия в прибыли * Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой |
| Производственные рабочие | * Групповая сдельная система оплаты труда * Премии за досрочное завершение работы * Премии за сверхурочную работу * Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | * Вознаграждение за сверхурочную работу * Общая схема долевого участия в прибыли * Повышение до управляющего офисом |
| Управляющий производством | * Вознаграждение за сверхурочную работу * Часть групповой производственной премии * Общая схема долевого участия в прибыли * 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.

**Глава 3:Опыт кадровой политики IBM.**

Опыт управления кадрами корпорации IBM достоен отдельного рассмотрения поскольку он сильно отличается от применяемой большинством других компаний Запада кадровой политики.Скорее это стиль управления,свойственный японским фирмам,основанный на “Теории Z”.

Уникально так же то ,какой подход использует IBM для анализа и оценки результатов работы каждого сотрудника.

**1.Роль отдела кадров.**

Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене IBM,гораздо более важное место,нежели такой отдел в других западных компаниях. Он служит хранителем тех принципов ,которые для компании священны и благодаря которым,по мнению многих,она и достигла таких успехов.

Три основных принципа- уважение к личности,гарантированная пожизненная занятость,единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры IBM являются отношения между руководителем и подчиненным.Они контролируются специально созданным институтом - *системой аттестаций и собеседований(САС).*Ежегодно в ходе этих собеседований каждый сотрудник официально уведомляется о той оценке,которую получила его деятельность,а так же для него формулируются цели и задачи на следующий год и выделяются приоритетные направления.Эта система подразумевает письменное согласие работника с полученными формулировками,что является одновременно системой гарантии точноcти и обоснованности всех оценок и нормативов.От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течении года.Статус каждого работника определяется абстрактным “уровнем”,величина которого напрямую с занимаемой должностью не связана и формально не подлежащая оглашению.

Ключевой принцип кадровой политики IBM - *гарантированная пожизненная занятость.*В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности,при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое,чтобы работники реализовали свой потенциал.

Неот’емлемыми правами работников компании являются также равные возможности - *единый статус.*Хотя в IBM занято большое число временных сотрудников,работающих по контракту,и к ним отношение компании иное.

Отдел кадров непосредственно отвечает за реализацию нескольких ключевых программ,от которых во многом зависит успех общей кадровой политики.Эти программы играют роль предохранительных клапанов,гарантируя каждому сотруднику независимое право на обращение к вышестоящему руководству.

Наиболее мощным инструментом кадровой политики IBM являются опросы общественного мнения,которые проводятся раз в два года.Это анонимные и добровольные опросы,охватывающие почти всех сотрудников IBM.По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовает его со своими подчиненными.Подобная практика - уникальная находка IBM,и может быть заимствована другими компаниями.

**2.Принцип уважения к личности.**

Для многих компаний уважение к личности - лишь броский лозунг,но для IBM - основа ее успехов.

Под “уважением к личности” понимается прежде всего максимальное развитие инициативы,талантов,профессиональных навыков,творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке,поощрения достижений сотрудников и их личного вклада,создание возможностей для творческого роста,обеспечение таких условий,когда голос каждого будет услышан,защита прав и достоинств,гарантия личной защищенности.

Это не просто условия хорошей работы,это возможность более полной самореализации,это те факторы,благодаря которым IBM удается достичь высокопроизводительного труда,а значит и высоких прибылей компании.

Согласно “Теории-Z”.подобные убеждения являются первой ступенью к завоеванию доверия людей,столь необходимого для достижения компанией успеха.Это означает необходимость их пропаганды и доведения до каждого работника,необходимость сделать их достоянием общественного сознания.

Главная роль в проведении кадровой политики отводится руководителям.Это об’ясняет их высокую долю в общей численности занятых.

*Система аттестаций и собеседований.*

САС-ключевой формальный момент во взаимоотношениях сотрудника и его руководителя.Главная цель САС - контроль за индивидуальной производительностью,а также выяснения потребности в повышении образования.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по пятибальной шкале.Высшая оценка - “1”.Получивший “единицу” должен быть немедленно повышен.Большинство работников попадает в группу с оценками “2” и “3”.

Для получивших “5”,т.е. “неудовлетворительно” руководитель определяет краткосрочные цели и аттестовает их еще минимум два раза.В случае повторения этого результата работник может быть уволен.

Результатом САС является подпись работника на документе,в котором содержатся цели на предстоящий год и дается оценка работы последнего года.Зарплата работника в будущем году непоредственно зависит от результатов работы в предыдущем.Поэтому переговоры по поводу заданий могут длится бесконечно долго.Так что САС - ответственная и тяжелая процедура как для руководителей,так и для подчиненных.

САС - процесс,гарантирующий справедливую оценку труда.Несправедливая оценка исключается,поскольку руководитель,выставляя оценку,должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного.Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения.

Благодаря САС работник точно знает ,чего он стоит.Он расчитывает на справедливое к себе отношение и его получает.

*Система “уровней”.*

Уровень сотрудника - технический показатель,связанный как непосредственно с работником,так и с занимаемой им должностью.

Уровень представляется в виде двухзначного числа,где первый знак определяет тип выполняемой работы(5-отдел сбыта,6-высшее руководство,7-торговый агент и т.д.) и также влияет на тип вознаграждения.Вторая цифра измеряет статус работника,независимо от вида выполняемой им работы.Она характеризует работника от “рядового исполнителя”(1-3) до “руководителя”(7-9).Однако работник может достигнуть “профессионального уровня”(например 8) ,но при этом не стать руководителем.

Система уровней обеспечивает гибкость рабочей силы,а значит сохраняет способность IBM к изменению и обновлению.Благодаря этой системе у работников появилась возможность сравнивать различные виды деятельности,в результате чего они не боятся менять работу.Зная свой будущий уровень сотрудник может быть уверен,что зарплата и статус на новом месте будут отвечать его желаниям.

Система уровней ведет к равноправию руководителей и подчиненных.Подчиненный-профессионал может иметь больший уровень,чем его начальник,а значит и больший “вес” для компании.Это способствует исключительной мобильности структуры IBM.С другой стороны здесь часто невыгодно вести борьбу за власть,которая в других компаниях отнимает много сил,а следовательно сказывается на производительности.

Сетка заработной платы в IBM привязана к системе уровней.Но размер денежного вознаграждения,получаемого работником зависит также от его оценки по САС и размера прежней зарплаты.

*Стимулы*

Важнейший элемент стимулирования,побуждающий работника к труду - это САС.Вместе с тем IBM применяет другие,в том числе материальные формы стимулирования но лишь в качестве косвенных рычагов.Это означает что такие стимулы вводятся post factum,а значит не могут дать непосредственного эффекта в виде ускоренного выполнения нормативов.

То есть все построено так,чтобы работник сам всегда стремился достичь поставленных ему целей,причем скорее для самоутверждения,чем для получения материального поощрения.А стимул в этом случае полезен для создания особой атмосферы увлеченности.

**3.Принцип пожизненной занятости.**

Пожизненную занятость следует понимать как обязательство IBM обеспечивать всеми возможными средствами постоянную занятость для тех сотрудников,которые работают хорошо.Этот принцип - всего лишь намерение и юридической силы не имеет,однако в IBM действительно пытаются всячески поддерживать занятость работников.И работники верят,что у них есть надежные гарантии занятости.Это дает преданность работников в сочетании с гибкостью рабочей силы.

Поддержание пожизненной занятости IBM рассматривает как особого рода инвестиции которые окупаются в период экономических под’емов,когда преданные работники готовы выполнять дополнительную работу.

Согласно “Теории-Z” гарантия занятости служит той основой,на которой строится вера работника в свою компанию,которая в свою очередь явилась,по мнению многих,движущей силой “японского чуда” и сравнимых с ним успехов IBM.

*Возможности карьеры.*

Помимо гарантии занятости,сотрудники IBM видят перспективу личного роста,которая не обязательно связана с получением руководящей должности.Любой работник вправе расчитывать на получение такой подготовки и образования,которые помогут ему раскрыть личный потенциал,причем в гораздо большей степени,чем он смог бы это сделать в другой компании.В любом случае он может расчитывать на поднятие уровня,а при этом он будет иметь высокий статус,не занимая руководящего поста.

Однако перспектива занять руководящий пост все же заманчива.И она реальна практически для любого сотрудника.Ведь все кандидаты на эти должности подбираются из числа работниов IBM.Людей со стороны приглашают лишь в том случае,когда требуемыми качествами не обладает ни один собственный сотрудник.

**4.Принцип единого статуса.**

IBM предоставляет всем работникам равные возможности.Повышение должно быть связано исключительно с личными заслугами работника.В компании нет ни рассовой ни половой дискриминации.

Однако в последние годы в IBM появились граждане “первого” и “второго” сорта - т.е. постоянные и временные.Отношение фирмы к тем и другим весьма различно.Штатные сотрудники служат об’ектом постоянной заботы,временные же нанимаются через посреднические агенства,по принципу низшей платы за услуги - т.е. это дешевая рабочая сила со всеми вытекающими последствиями.

Но долго закрывать глаза на проблему не возможно и ее решение IBM видит в переходе на новую организационную структуру,которая уменьшит потребность в административном и секретарском персонале.А именно эта категория работников и составляет большую часть временных.

**5.Каналы связи.**

Для постоянных работников есть несколько каналов обратной связи с руководством.Отдел кадров следит за тем чтобы данная связь не нарушалась.

*Программа “Говори!”*

В рамках этой программы каждый сотрудник может написать анонимную жалобу и направить ее в ту инстанцию,которая отвечает за решение данной проблемы.Ответ на нее дается в срок до 10 дней.Благодаря анонимности канал очень популярен и эти жалобы встречают самое серьезное отношение со стороны руководства.

*Программа открытых дверей.*

Эта программа предусматривает,что любой сотрудник может лично обратиться к руководителю любого ранга,пока не получит удовлетворяющий его ответ.Она предназначена для предотвращения злоупотребления руководящей властью.

Несмотря на то что данная программа предоставляет работнику большие возможности,чем программа “Говори!”,она менее популярна.Это связано с тем,что в ней отутствует анонимность.Боязнь повредить карьере останавливает работника,уверенного что факты злоупотребления были.Но и руководство видит в этой программе определенную угрозу своему положению.

*Программа собеседования “через голову” руководства.*

Согласно этой программе каждый сотрудник раз в год должен обязательно побеседовать с руководителем своего руководителя.Инициатива подобных встреч исходит сверху.Это заставляет непосредственного руководителя внимательнее прислушиваться к мнению подчиненных.

Проведение данной программы - эффективное средство решения многих вопросов ведения кадровой политики,но отнимает много времени.В связи с этим в последние годы она не применяется.

*Опросы общественного мнения.*

Среди каналов обратной связи самое важное место по праву принадлежит опросам общественного мнения.Периодичность опросов - раз в два года.Опросы анонимны.

Анкета,используемая в опросах очень об’емная.Вопросы охватывают самые разные стороны жизни IBM- от оценки кадровой политики и дел фирмы в целом до зарплаты и условий труда на рабочем месте.

По результатам нескольких таких опросов прослеживаются определенные тенденции,расчитывается некий индекс настроений,отражающий моральный климат в коллективе(его еще называют барометром производительности) и т.д.Результаты опроса руководитель доносит до каждого своего подчиненного.

Назначение опросов - дисциплинировать руководство.Иначе максимум через два года руководителю придется отвечать перед подчиненными.Опрос - главный способ для IBM предотвратить отрыв руководства от реальной жизни.

Опросы могут с большой пользой проводиться и в других компаниях.А в крупных компаниях опросом должно сопровождаться проведение любых социальных и производственных программ.

**Заключение.**

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду,его пассивность приносит такие ощутимые результаты,как текучесть кадров , руководитель вдруг обнаруживает,что ему приходится вникать во все детали любого дела,выполняемого подчиненными,которые ,в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы.Эффективность организации падает.

Чтобы недопустить потерю потенциальных прибылей ,менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных.Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы , поручаемой подчиненным ,изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей ,тем самым мотивируя либо демотивируя их.Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию,ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию.Человек - существо социальное ,а значит чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение , оно так же позволяет осознать себя как личность.

В этом состоит подход к мотивации ,основанный на “Теории Y”,суть которого - воздействие на психологическое состояние работника.Однако,эффективность этого подхода будет крайне низкой, если работник испытывает нужды в удовлетворении потребностей низшего уровня.В этом случае оправдывает свое существование “Теория X”.Согласно посылок этой теории наилучший способ стимулирования к труду - экономическая мотивация.

Эффективность методов управления связанных с оценкой результатов деятельности каждого работника(принципы “Теории Z”) постепенно подтверждается опытом как зарубежных,так и российских предприятий.Однако те методы аттестации ,которые применяются у нас в стране еще очень несовершенны,а ведь, когда от результатов аттестации будет зависеть ежегодное колебание заработной платы,то эти результаты окажутся в центре самого пристального внимания и могут стать источниками очень серьезных конфликтов.Надеяться на появление абсолютно об’ективных методов оценки служебной деятельности столь сложного об’екта,как человек,пока что не приходится.Опыт IBM в данном направлении уникален тем,что существующая там система САС позволяет не только сократить элемент суб’ективности,но и главное - понять,в какой мере поведение работника зависит от него самого,а в какой - от позиции руководителя.Одновременно САС выступает в роли главного стимула,мотивирует работника на выполнение задания не столько ради вознаграждения,сколько для самоутверждения и поднятия его статуса в компании.

Не существует единых методов мотивации персонала,эффективных в все времена и при любых обстоятельствах.Однако ,любой метод ,применяемый руководителем основан на выбраной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами.Полярные стратегии (“Теория X” и “Теория Y”) были сформулированы Д.Макгрегором.У.Оучи добавил к ним “Теорию Z”.Большинство популярных методов рациональной мотивации основано на принципах одной из этих теорий.Это означает ,что выбор конкретного метода мотивации должна ,в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом ,которой следовала или желает следовать фирма.

**Список литературы:**

1. В.П.Галенко,О.А.Страхова,С.И.Файбушевич “Управление персоналом и эффективность предприятий”
2. Д.Мерсер “ИБМ:Управление в самой преуспевающей корпорации мира”
3. “Эффективный менеджер:Мотивация вашего коллектива”, уч.пособие “The Open University”
4. И.В.Липсиц “Кроссворды для руководителей”
5. М.Мейер “Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладицей?” (ЭКО №4-7’79)
6. перев.под ред.Лилеевой З.А. “Менеджмент в малом бизнесе.Персонал: как руководить организацией”