Министерство Российской Федерации

По связи и информации

СибГУТИ

**Реферат**

**по экономике и социологии труда на тему:**

«Мотивация и стимулирование персонала в условиях кризиса»

Новосибирск, 2009

**1. Принципы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

**1.1 Модель "Мотивация-стимул" является системой индивидуального подхода к каждому работнику**

Проблемы грамотного стимулирования и эффективной мотивации персонала всегда были и остаются наиболее актуальными для менеджмента организаций. Важность и актуальность данных проблем не оспаривается ни наукой, ни практикой менеджмента, поскольку от четкой системы мотивации и стимулирования зависят конечные результаты деятельности предприятия и организационная активность персонала.

Эффективность той или иной системы мотивации и стимулирования в практическом плане во многом зависит от руководства предприятия, где грамотная система мотивации позволяет претворять в жизнь стоящие перед организацией цели. При этом важно разработать ту систему мотивации, которая показана данному предприятию, и подобрать соответствующие способы стимулирования отдельно для каждого работника. По сути, менеджмент организации должен стараться сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения основной задачи. Главное здесь осуществить правильный выбор, в управленческом плане - «угадать» способ ориентирования сотрудников, направив их на достижение целей организации.

Для этого необходимо проанализировать структуру интересов и особенности характера членов трудового коллектива и на основании этого построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное организационное поведение и обеспечивала достижение организационного результата. Наиболее удачной моделью построения системы стиму­лирования, которую может использовать менеджмент организаций, является модель «Мотивация - стимул», предложенная В.И. Герчиковым.

Известно, что характер человека и его интересы определяют его отношение к тем или иным событиям, явлениям и тем самым обусловливают его ответную реакцию на них. Таким образом, порождая определенные события и управляя ими, можно вызвать необходимую ответную реакцию и направлять поведение человека в группе, организации и т. д. Специфика сти­мулирования заключается именно в том, чтобы использовать для каждого человека те стимулы, на которые бы он откликался. Поскольку характер и интересы человека разнообразны, то и система стимулирования должна быть разнообразна. Говоря иначе, она должна учитывать это разнообразие и подстраиваться под человека, члена организации. Это предполагает в первую очередь определение ключевых мотивационных типов персонала организации. Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых характеризует то или иное поведение человека в организации. Все мотивационные типы согласно В.И. Герчикову можно разделить на два класса:

1. Класс мотивации избегания, когда человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения;

2. Класс мотивации достижения, когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится.

В соответствии с этим и выбирается первое основание для стимулирования: «негативное стимулирование» - различного рода санкции; «позитивное стимулирование» - различного рода поощрения. Так, для сотрудника с мотивацией избегания более эффективным будет стимулирование, основанное на страхе «наказания», но при этом ждать от него значительных достижений не приходится. Сотрудник с ярко выраженной мотивацией достижения нуждается в положительном подкреплении, поощрении и награждении за достижение высоких результатов.

**1.2 Типы мотивации и формы стимулирования**

*Различают следующие «чистые» типы мотивации:*

- люмпенизированный - мотивация избегания;

- инструментальный - мотивация достижения;

- профессиональный - мотивация достижения;

- патриотический - мотивация достижения;

- хозяйский - мотивация достижения.

1. Люмпенизированный тип мотивации - «люмпенизированный работник» - отличается низкой мотивацией к эффективной работе, обладает невысокой квалификацией, не стремится ее повышать, безответственен и избегает любой работы, связанной с личной ответственностью. Сам не проявляет никакой активности: его основное стремление - как можно меньше работать, стремление к минимизации усилий.

2. Инструментальный тип мотивации - «инструментально мотивированный работник» - в работе ценит только заработок в виде денег или иных благ, работает с большой отдачей на любой работе, если его труд справедливо и высоко оплачивается. Работа для такого работника имеет ценность не сама по себе, а как средство получения материальных благ.

3. Профессиональный тип мотивации - «профессионально мотивированный работник» - видит в работе возможность реализовать свои знания и умения, для него важна интересная, содержательная работа, возможность проявить себя, доказать себе и окружающим, что он способен на решение задач, которые не каждому под силу. Таких работников отличает развитое профессиональное достоинство и самоуважение.

4. Патриотический тип мотивации - «работник-патриот» - преданный своему делу, коллективу, обществу, стране. Старается хорошо работать из-за высоких моральных, религиозных или идеологических соображений. Такой работник особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное в моральных знаках и оценках.

5. Хозяйский тип мотивации - «работник-хозяин» - выполняет работу с максимальной отдачей, не настаивая на высокой со­держательности или высокой оплате. Обычно такие работники добровольно принимают на себя ответственность, но при этом не терпят контроля, характеризуются обостренным требованием свободы действий.

С учетом особенностей характера и содержания интересов мотивационная структура человека может быть представлена как сочетание всех или некоторых из перечисленных мотивационных типов в определенной пропорции. Для описания мотивационной структуры человека можно использовать так называемый мотивационный профиль, который показывает степень выраженности конкретного мотивационного типа. Каждый человек обладает своим мотивационным профилем. Более того, на основании индивидуальных мотивационных профилей сотрудников может быть составлен мотивационный профиль организации. Знание и того и другого позволяет выстраивать эффективную систему стимулирования.

Исходя из положений мотивационного менеджмента, на работника, который описывается некоторым мотивационным про­филем, с целью изменить его поведение в организации, можно и нужно оказывать воздействие в форме соответствующего стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Понятийная модель «Мотивация - стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми формами стимулиро­вания. Это отношение приведено в таблице.

Формами стимулирования в данном случае являются:

1. Негативные - наказания и различного рода санкции.

2. Денежные - заработная плата, премии и надбавки.

3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля, оплата медицинских услуг и т.п.

4. Моральные - грамоты, знаки и символы отличия, представление к наградам и т. п.

5. Патернализм - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для досуга и отдыха и т. п.

6. Организационные - повышение качества трудовой жизни в организации.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Учитывая представленные положения, можно выстроить систему стимулирования в организации, которая как раз и устанав­ливает соответствие мотивационных оснований и форм стимулирования, на основании которых происходит процесс стимулиро­вания в виде конкретных организационных процедур. Такие процедуры должны опираться на соответствующие локальные нормативные акты, разработанные в организации, - «Положение об оплате труда» и «Положение о стимулировании персонала». Положение о стимулировании персонала должно охватывать все формы стимулирования, в том числе и принципы оплаты труда.

Для того чтобы система стимулирования персонала была эффективной, необходимо выполнение следующих пяти условий:

1. Система стимулирования в организации должна соответствовать бизнес-стратегии организации, т.е. она должна разрабатываться для каждого конкретного случая.

2. Формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю организации - учитывать

мотивационные типы работников в организации.

3. Применение системы стимулирования должно быть справедливым - при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в «Положении о стимулировании персонала» и которые соответствуют данному основанию.

4. Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер - когда возникает основание для стимулирования, должно осуществляться соответствующее стимулирование.

5. Система стимулирования должна быть известна и понятна всем работникам организации - работники должны быть проинформированы о существующей системе поощрений и взысканий в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с «Положением о стимулировании персонала» и в каждой ситуации, которая дает основание для той или иной формы стимулирования.

**1.3 Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивационный тип/ Формы стимулирования | ЛЮ  люмпенизиро-  ванный | ИН  инструмен-тальный | ПРФ  профессио-нальный | ПТР  патриотичес-кий | ХЗ  хозяйский |
| Негативные  Денежные  Натуральные  Моральные  Патернализм  Организационные  Участие  в управлении | Базовая  Нейтральная  Базовая  Нейтральная  Базовая  Запрещена  Запрещена | Нейтральная  Базовая  Применима  Запрещена  Запрещена  Нейтральная  Нейтральная | Запрещена  Применима  Нейтральная  Запрещена  Запрещена  Базовая  Применима | Применима  Нейтральная  Применима  Базовая  Применима  Нейтральная  Применима | Запрещена  Применима  Нейтральная  Нейтральная  Запрещена  Применима  Базовая |

**2. Мотивация и стимулирование персонала в условиях кризиса**

**2.1 Как мотивировать персонал в условиях кризиса?**

Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. Удержание ключевых сотрудников - одна из основных задач менеджмента на этапе кризиса, и достигнуть этой цели можно, если своевременно информировать персонал и реализовать адекватную систему мотивации.

Программа вывода компании из кризиса, как правило, предполагает проведение радикальных преобразований в условиях крайней ограниченности ресурсов, в первую очередь финансовых и временных. Поэтому при проведении антикризисной программы в области управления персоналом необходимо решить две основные задачи: удержание и вовлечение в реализацию мероприятий антикризисной программы одних сотрудников; минимизация рисков возникновения конфликтных ситуаций при увольнении других. В какую группу попадет каждый сотрудник - «удерживаемых» или «увольняемых» - зависит как от общих планов компании по выходу из кризиса, так и от выбранных направлений развития.

Успешное решение указанных задач требует разработки и реализации комплекса мер, направленных на:

- обеспечение адекватного понимания всеми сотрудниками текущей ситуации и перспектив ее развития в соответствии с планами руководства по преодолению кризиса;

- мотивирование сотрудников на необходимые компании действия (работа в прежней или иной должности, увольнение).

**2.2 Раскрытие информации о планах преодоления кризиса**

С точки зрения управления персоналом кризисная ситуация опасна тем, что сотрудники теряют уверенность в своем будущем. Из-за отсутствия достоверной информации о реальной ситуации на предприятии и перспективах ее развития персонал оказывается вовлечен в обсуждение слухов и разнообразных интерпретаций происходящего, что отражается на его работе. Кроме того, многие сотрудники увольняются или собираются это сделать.

Сотрудникам необходимо предоставить информацию о том, в какой ситуации находится компания, какие действия запланированы менеджментом для выхода из кризиса, какие цели и задачи поставлены перед ними самими.

Поэтому одним из разделов антикризисной программы является разъяснительная работа с персоналом, в соответствии с которой информация для сотрудников должна содержать:

- характеристику ситуации, в которой находится компания;

- наиболее вероятный вариант развития событий в случае, если не будут приняты антикризисные меры;

- запланированные меры по преодолению кризиса и ожидаемые результаты от их реализации;

- программу вывода компании из кризиса и роль сотрудников в ее успешной реализации.

Чтобы обеспечить понимание и облегчить восприятие сотрудниками разъяснительной информации, она должна быть адресной, то есть соответствовать по форме и содержанию той категории и группе персонала, для которой предназначена.

Выбор способа передачи информации зависит также от статуса сотрудников и размеров компании. Можно использовать личный контакт, обращение, распространяемое по электронной почте, или взаимодействие с «рабочими советами».

**Личный контакт**. На практике личное общение с ключевыми специалистами или проведение открытых совещаний с участием всех сотрудников, когда есть возможность задать интересующие вопросы руководству, - один из наиболее распространенных способов снижения неопределенности. В такой ситуации менеджмент может лучше понять настроения в коллективе и оперативно решить наиболее важные проблемы.

**Письменное обращение.** Для компаний с большим штатом сотрудников один из наиболее эффективных способов донесения информации - письменное обращение к персоналу по корпоративной электронной почте. Нередко обращение по электронной почте предшествует личным встречам с сотрудниками, чтобы люди смогли подготовиться к предстоящему разговору.

**Рабочие советы.** Если численность персонала превышает тысячу человек, то, по мнению автора, можно воспользоваться опытом европейских компаний, которые при аналогичном штате обязаны создавать так называемые «рабочие советы». Основная цель создания подобных органов - взаимодействие с руководством и информирование персонала. Рабочие советы формируются из числа сотрудников предприятий разных подразделений и с определенной периодичностью проводят совещания с руководством, на которых обсуждают достигнутые результаты за период, а также перспективы развития и возможные проблемы.

**2.3 Поддержание лояльности к руководству**

В кризисной ситуации крайне важно обеспечить лояльность сотрудников по отношению к менеджменту компании. В противном случае реализация тех или иных антикризисных программ может столкнуться с сопротивлением со стороны персонала.

Кризис сам по себе выступает проверкой лояльности сотрудников по отношению к компании и менеджменту. Чаще наиболее лояльны те, кто понимает цели компании. В таких условиях важно публично поощрять этих сотрудников. Если компания испытывает финансовые сложности, поощрением могут служить грамоты, благодарности, недорогие подарки. Лояльность по отношению к компании зависит от целого ряда факторов и достигается не в один день. Значительную роль играют корпоративная культура, уровень удовлетворенности своей работой, поведение руководства, существование сплоченных команд в коллективе и т.д. Негативно сказываются на лояльности пренебрежительное отношение со стороны начальства к работе персонала, непоследовательность в решениях, невыполнение обещаний и т.п.

В ситуации кризиса важно продемонстрировать сотрудникам, что менеджмент готов разделить с ними существующие трудности. Необходимо акцентировать внимание рядовых сотрудников на том, что непопулярные меры, предпринимаемые в компании, распространяются и на руководителей всех уровней. Если кризис вызван внутренними причинами, то есть произошел в результате стратегических или тактических ошибок руководства, лояльность персонала вернуть сложно. В этой ситуации приглашают антикризисных менеджеров.

**2.4 Создание дифференцированной системы вознаграждений**

Одним из средств, обеспечивающих необходимую мотивацию сотрудников, является специальная программа оплаты труда и стимулирования, разработанная на основе дифференцированного подхода к различным категориям и группам персонала.

Для мотивации наиболее значимых сотрудников часто требуется введение дополнительных выплат за выполнение задач в рамках антикризисной программы. Формирование списка таких сотрудников начинается обычно с производственных подразделений, а готовые списки обязательно согласуются с генеральным директором, руководителями производств и цехов.

Теряя ключевых специалистов во время кризиса, компания упускает шанс благополучно выйти из трудной ситуации. Ведь для того, чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов в условиях кризиса, придется предлагать заработную плату, адекватную среднерыночному уровню. Даже если компания найдет необходимые финансовые средства, время может быть упущено, что недопустимо в такой нестабильной ситуации.

Вероятность сохранения для компании ценных сотрудников во время острого финансового кризиса очень мала. Важно, чтобы квалифицированные специалисты понимали, что именно на них делается ставка в процессе преодоления кризиса. Выстраивание партнерских отношений, основанных на доверии, открытость информации и предоставление новых возможностей для карьерного роста - основные способы удержания персонала. В любом случае в ситуации кризиса необходимо вести переговоры с ключевыми специалистами, выявлять их потребности и предпринимать необходимые меры для того, чтобы они остались в компании.

Очень важно, чтобы материальное стимулирование было увязано с измеримыми показателями, характеризующими выполнение поставленных задач. Так, мотивацию директора по персоналу можно увязать с программами бесконфликтного сокращения работников и удержания ценных сотрудников, финансового директора - с программой выведения финансовых показателей предприятия на запланированный уровень.

Для остальных сотрудников мотивирующим фактором служит неукоснительное соблюдение обязательств со стороны менеджмента в части сроков и размера заработной платы. Это позволит избежать саботажа и забастовок. Нередки случаи, когда компании вынуждены брать банковские кредиты на выплату заработной платы. В подавляющем большинстве случаев дополнительные затраты бывают оправданны, так как именно выполнение менеджментом взятых на себя обязательств в условиях кризиса позволяет эффективно мотивировать персонал и обеспечить необходимую стабильность.

Эффективное проведение программы оплаты труда и стимулирования, с одной стороны, позволяет удержать в компании ключевых сотрудников и не допустить существенного снижения производительности труда, а с другой - обеспечивает бесконфликтное сокращение численности персонала.

**2.5 Когда должна быть разработана программа антикризисной мотивации?**

Каждая кризисная ситуация уникальна и требует индивидуального подхода к ее преодолению. Поэтому заблаговременная разработка антикризисной программы в области управления персоналом нецелесообразна. Одними из основных задач топ-менеджмента любой компании остаются прогнозирование и предотвращение кризисных ситуаций, а также своевременное проведение необходимых преобразований внутри предприятия, сопровождаемое грамотной работой с персоналом. Однако при наступлении кризиса определение состава мер по его преодолению, в том числе и в области управления персоналом, должно проводиться в кратчайшие сроки и корректироваться по мере развития событий.

**Список используемой литературы**

1. Статья «Модель Мотивация – Стимул» Е. Волнухина, Ю. Мельник.
2. Статья «Мотивация в условиях кризиса» В. Черни, И. Скитяева, Т. Нелюбина.
3. Статья «Система мотивации» Е. Успенская.