Содержание

Введение………………………………………………………………………….......3

1 Мотивация и стимулирование труда……...……………………………………...4

1.1 Сущность понятия мотивация…………………………………………...4

1.2 Содержательные теории мотивации…………………………………….8

1.3 Процессуальные теории мотивации……………………………………15

1.4 Основы стимулирования труда…………………………………………19

2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия ТОО «FoodMaster»……………………...…………………………………………..23

2.1 Создание условий для производительного труда на предприятии…..23

2.2 Организация стимулирования труда на предприятии………………...26

3 Мотивация труда как элемент процесса управления персоналом……...……..31

3.1 Стратегия управления человеческими ресурсами ТОО «FoodMaster»31

3.2 Стадии процесса мотивации в компании ТОО FoodMaster»……...….32

3.3 Проблемы мотивации труда на казахстанских предприятиях………..44

Заключение………………………………………………………………………….47

Список литературы…………………………………………………………………48

Введение

Основная деятельность человека – это труд, который занимает, как минимум, треть взрослой самостоятельной жизни. Ряд этапов трудовой жизни человека захватывает более ранние и поздние периоды его жизни (выбор профессии, трудовое и профессиональное обучение, передача трудового опыта в семье, использование профессиональной помощи других людей и т.п.). Становится очевидным, что труд, а, следовательно, и все вопросы с ним связанные имеют большое значение для любого человека и всегда находятся в поле внимания.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В данной курсовой работе я постарался раскрыть, почему это обычно оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно. Но одновременно, я надеюсь рассеять стойкое заблуждение, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее, а также заложить основы современных взглядов на мотивацию деятельности человека. Большая часть первой главы посвящена рассмотрению теорий мотивации, которые разработаны в течение последних 30 лет. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Глава 1 Мотивация и стимулирование

1.1 Сущность понятия мотивация

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. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Современные теории мотивации. 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.

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

Первичные и вторичные потребности. 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 классифицировать как 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.

Потребности и мотивационное поведение*.* 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 пробуждает в нем состояние устремлённости. 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 рисунке 1 показан такой тип поведения.

Потребности

(Недостаток чего-либо)

Побуждения

или мотивы

Поведение

(действие)

Цель

Результат удовлетворения потребностей

1. Удовлетворение
2. Частичное удовлетворение
3. Отсутствие удовлетворения

Рисунок 1 Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

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.

Сложность мотивации через потребности. Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. 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.

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности, 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 реализацию теорий 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.

Вознаграждения.В ходе анализа проблем мотивации мы будем 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.

Внутренние и внешние вознаграждения*.* 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. Фирма «Volvo», например, упразднила часть линий конвейерной сборки на одном из экспериментальных заводов, заменив их сборочными бригадами, чтобы увеличить внутреннее вознаграждение для рабочих. 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, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты. Чтобы определить, как и в каких 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.

1.2 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.

*Иерархия потребностей по Маслоу*. Одним из первых бихевиористов, 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 росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 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.

св

Уважение

Социальные

Безопасность и защищённость

Физиологические

Рисунок 2 Иерархия потребностей по Маслоу

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. Как быстро и сильно могут спуститься по иерархической лестнице высшие потребности, и какими сильными могут быть потребности самых низких ее уровней — показывает поведение людей, выживших при авиакатастрофе в Андах в 1975 г. — чтобы выжить, эти вполне нормальные люди были вынуждены съесть своих погибших товарищей.

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. Этот тезис можно отлично проиллюстрировать на примере той большой важности, которую имеют ритуалы и социальное общение для примитивных культур джунглей Амазонки и некоторых частей Африки, хотя там всегда присутствуют голод и опасности.

Критика теории Маслоу. 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. 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.

Теория потребностей МакКлелланда**.** Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида 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, которые не боятся 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 значении этих 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.

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. 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.

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» (таблица 1).

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивации |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможности творческого и делового роста |

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации — с самим 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.

Сопоставление различных теорий мотивации*.* 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 (рисунок 3).

Теория Маслоу Теория Герцберга

Самовыражение

Уважение

Мотивирующие факторы

Социальные потребности

Безопасности и уверенности в будущем

Физиологические

Гигиенические факторы

Рисунок 3 Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга

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 напротив считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтёт их реализацию неадекватной или несправедливой.

Критика теории Герцберга*.* Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в её 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. Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки. Все эти критические замечания ясно показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. 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.

1.3 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 только ими. 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.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным 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 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. Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. 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 для них никакой ценности.

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 (она показана и на рисунке 4).

Ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты

Е-Р

Ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Р-О

Ожидаемая ценность вознаграждения

Валентность

Мотивация

Х

Х

=

Рисунок 4 Модель мотивации по Вруму

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 оставить 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, она менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Модель Портера-Лоулера*.* Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке 5, 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.

Ценность вознаграждения

1

Способности и характер

4

Усилия

3

Результаты

6

Оценка роли работника

5

Вознаграждения, воспринимаемые как справедливые

8

Внутренние вознаграждения

7а

Внешние вознаграждение

7б

Оценка вероятности связи усилия и вознаграждения

2

Удовлетворение

9

Рисунок 5 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 рисунка 5. 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.

1.4 Основы стимулирования труда

Однажды в цехе чествовали работников, досрочно справившихся с годовым заданием. Среди передовых рабочих был известный на заводе человек. Не в первый раз он удостаивался этой высокой чести. Неоднократно о нем писали в прессе, премировали. На этот раз всем передовикам, в том числе и тому, о ком идет речь (назовем его Н), были приготовлены подарки. Но когда руководитель, благодаря за труд, вручил Н подарок — набор рыболовных снастей, вместо аплодисментов вдруг раздался дружный смех. Все в подразделении знали, что Н рыбной ловлей не занимается. Смутился и он сам. Итак, было задумано нужное, важное дело. Публичное поощрение лучших работников — действенный стимул. Но забыли учесть личностные особенности, индивидуальные склонности тех работников, которым хотели воздать должное за труд. И получился конфуз. Так бывает в тех случаях, когда вознаграждение за хороший труд осуществляется формально, когда поощряют не конкретного человека, а безликое выполнение или перевыполнение нормы. Следует помнить, что основным слагаемым эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. В подразделении, где люди тесно взаимодействуют, хорошо знают друг друга, при использовании стимулов должны учитываться и потребности, и интересы личности, и даже характер, образ жизни, привязанности и привычки. Тогда стимул будет по-настоящему действенным, личностно значимым.

Материальные и моральные стимулы только в том случае приводят к повышению производительности труда, когда они соответствуют основным мотивам, лежащим в основе деятельности и поведения личности. Прежде чем предложить человеку стимулы к труду, надо уяснить, какие мотивы или система мотивов лежат в основе его активности в трудовой сфере, в свободное от работы время, в быту и т.п.

Конечно, в системе мотивов поведения каждого человека есть относительно постоянные, которыми он руководствуется в течение многих лет независимо от жизненной ситуации, но немало таких, которые вызываются ситуацией, важными жизненными событиями. В любом из этих вариантов эффект стимулирования труда будет прямо зависеть от соответствия стимула мотиву.

Выше отмечалось, что при всей значительности материальных стимулов нельзя принижать роль стимулов нравственно-психологических. У современного человека они могут приобретать все большее значение. Мотивы, ориентированные на такие стимулы, разнообразны, в большей степени личностно обусловлены. Нравственно-психологические стимулы соответствуют мотивам деятельности и поведения, основывающимся на социальных и духовных потребностях личности. Так, у каждого человека есть потребность в признании, в уважении со стороны других людей, особенно близких ему по взглядам, образу жизни, интересам. Если нравственно-психологические стимулы будут исходить от этой группы, то человек, руководствуясь мотивами признания, уважения со стороны группы, будет ориентироваться на эти значимые для него стимулы, будет выделять их из ряда других, в том числе и материальных, стимулов.

Поскольку мотивы, связанные с удовлетворением социальных и духовных потребностей, чрезвычайно разнообразны, то, естественно, и стимулы, им соответствующие, только в том случае смогут выполнить активизирующую роль, когда также будут разнообразны, представлены в большом наборе. Здесь многое зависит от руководителя. В первую очередь от того, насколько он внимателен к формированию ценностей, целей, общественного мнения трудового коллектива, т.е. насколько внимателен к его социальному и психологическому развитию. В этой связи важно предоставить каждому члену коллектива возможности для всестороннего развития, для самореализации себя как личности в трудовой и общественной деятельности коллектива. Чем более духовно развиты люди, чем разнообразнее их социальные потребности, чем в большей степени они коллективисты, тем разнообразней и динамичней должны быть нравственно-психологические стимулы. Важно, чтобы система стимулов не отставала от духовного и социального развития людей.

Для социально и духовно неразвитой личности круг нравственно-психологических стимулов ограничен, узок, влияние их крайне неустойчиво, связано в значительной мере с эмоциональным состоянием, межличностными отношениями, в которые личность включена. Сильное влияние на их эффективность оказывают такие явления групповой жизни, как слухи, переоценка правдивости одних источников информации и недоверие к другим. Все это может в значительной степени затруднить использование нравственно-психологических стимулов, особенно если руководитель не уделяет должного внимания воспитательной работе в трудовом коллективе.

Моральное стимулирование осуществляется посредством знаков и символов отличия (к ним относятся награды, памятные подарки), объявления благодарности, рассказа в печати о трудовых отличиях личности или коллектива. Все это испытанные средства морального стимулирования, которыми необходимо широко пользоваться.

Однако люди нуждаются в подтверждении позитивного отношения к их труду ежедневно. Между тем названные выше моральные стимулы не позволяют в полной мере удовлетворить такую потребность. Главное место в моральном стимулировании должно быть отведено повседневному устному поощрению.

Поощрение и порицание — один метод повседневного морального стимулирования, но только направленный на различные, противоположные переживания личности. Поощрение вызывает у работника удовлетворенность собой, своими успехами, окружающими условиями. Порицание, напротив, вызывает неудовлетворенность, состояние досады, растерянности. Может иметь место и другое состояние, вызываемое порицанием: упорство, решительность, уверенность в том, что хорошей работой можно изменить отношение к себе, заслужить признательность и благодарность. Такое состояние является наиболее ценным результатом применения порицания как средства нравственно-психологического воздействия.

Большое значение в организации повседневного морально-психологического стимулирования должно быть отведено наиболее авторитетным членам коллектива. Похвала, одобрение, поддержка могут идти не только от руководителя (это очень сильные Стимулы). В тех случаях, когда приходится выносить работнику порицание, предупреждение, желательно опереться на поддержку, а еще лучше — на инициативу авторитетных членов коллектива. Тогда эффект воздействия стимула будет более сильным: ведь порицают, критикуют товарищи по работе, друзья.

Глава 2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия ТОО «FoodMaster»

2.1 Создание условий для производительного труда на предприятии

ТОО Компания «ФудМастер» создано путем перерегистрации Компании «ФудМастер», зарегистрированной Министерством юстиции Республики Казахстан 8.01.97 г., свидетельство № 2051-1900 (ИУ) и является его правопреемником по всем правоотношениям. ТОО Компания «ФудМастер» создано в январе 1997 года с целью производства и реализации молочной продукции в г. Астана. Проектная мощность комплекса 45 тонн молока в сутки. Учредителями ТОО Компании «ФудМастер» на момент основания являлись ТОО Компании «ФудМастер» (г. Есик, Алматинская обл.) и АО «Наркес» (г. Астана, Акмолинский Гормолзавод). Но уже в конце 1997 года ТОО Компания «ФудМастер» выкупило долю АО «Наркес» и на сегодняшний день является 100-процентным владельцем ТОО Компании «ФудМастер, НС» (далее Компании).

Основная задача ТОО «ФудМастер» - это обеспечение жителей города Астана высококачественными молочными изделиями.

Для достижения поставленных целей ТОО «ФудМастер» сохранило основной профиль предприятия, выделило приоритетные доходные направления развития:

* внедрение новых технологических линий по производству мороженого;
* развитие розничной торговли молочной продукцией;
* сокращение непроизводительных расходов;
* структурную и технологическую реорганизацию предприятия;
* освоение новых производств, расширение ассортимента, улучшение качества производимой продукции;
* удержание уровня цен на достаточно низком уровне.

В настоящее время предприятие представляет собой достаточно крепкий автономно функционирующий хозяйственный механизм, имеющий определенный запас прочности, четкие производственные и инвестиционные программы, слаженный коллектив, способный решить стоящие перед ним задачи.

Руководство предприятия уделяют внимание не только качеству выпускаемой продукции, но и культуре обслуживания клиентов, внешнему и моральному облику работников предприятия, их уровню образования и профессионализма. Высокие требования предъявляются в вопросе чистоты и порядка в целом на предприятии, его отдельных подразделениях, производственных и торговых помещениях.

ТОО «ФудМастер» приступило к разработке и ведению системы качества на основе международных стандартов «Управление качеством продукции» ИСО 9000, обеспечивающей контроль качества на всех этапах деятельности предприятия.

С этой целью на предприятие создана рабочая группа специалистов под руководством начальника отдела планирования и прогнозирования. Ежемесячно проводятся заседания комиссии, где обсуждаются и намечаются планы мероприятий по разработке и созданию систем качества. Информацию о политике и планах предприятия в области качества доводят до персонала цехов на совещаниях по качеству, которые проводятся в цехах.

Выделяются необходимые ресурсы для изучения прогрессивного опыта по управлению качеством, на приобретение необходимой литературы, различных прикладных программ. Для улучшения качества и скорости исполнения работы, на предприятии установлена мощная локальная компьютерная сеть, во всех подразделениях и отделах установлена оргтехника.

Ежегодным бизнес-планом предприятия определяется порядок, последовательность, сроки и затраты на выполнение взаимосвязанных действий, намеченных на достижение желаемого конечного результата по следующим показателям:

• объем производства в натуральном выражении;

• реализация продукции;

• экономические показатели;

• качество продукции;

• расширение рынков сбыта.

Так цели и задачи бизнес-плана на 2002-2003г.г. определены исходя из принципа « Начало нового столетия - высшее качество». Планирование групп товаров осуществляется на основе анализа качественных характеристик конкурентов, объемов их выпуска, стоимости и т.д., основываясь на информации об их технических достижениях. В бизнес-плане поставлены цели по существенному сокращению брака.

Ценовая политика ТОО «ФудМастер» направлена для достижения следующих целей:

- стабилизации цен, прибыльности и рыночной позиции;

- достижение наиболее высоких темпов роста продаж;

- максимизации рентабельности всех активов предприятия.

Ежегодно готовится приказ о ходе реализации бизнес-плана в текущем году, где подводят итоги достигнутых показателей проведенной работы, в том числе по выполнению организационно-технических мероприятий по качеству выпускаемой продукции и ставятся задачи на следующий календарный год.

На ТОО «ФудМастер» внедрена единая информационная сеть поступления, сбора и обработки информации. На базе физической сети FAST ETHERNET 100 Мбит/сек функционируют сети NOVELL 4.11. и WINDOWS NT 4.0 . Обработка данных и документооборот строится на базе прикладного программного обеспечения MICROSOFT OFFICE - 97.

Внедрение единой информационной сети поступления, сбора и обработки информация позволяющей производить обработку информации в системе (вход- процесс- выход) позволяет отделу планирования прогнозирования и финансового анализа проводить ежедневный оперативный анализ поступления ресурсов, их переработки, выхода готовой продукции. Своевременное информационное обеспечение руководителей 1 и 2 ранга, дает возможность оперативного принятия решений - важнейшего показателя качества работы ТОО «ФудМастер».

Ведущие наименования продукции, выпускаемой ТОО «ФудМастер» имеют хорошую репутацию среди потребителей, что подтверждается результатами опросов и анкетирования.

2.2 Организация стимулирования труда на предприятии

Удельный вес управленческого персонала (12 человек) в общей численности работающих (224 человека) составляет 5,35%. Из них 90% соответствуют своей квалификации. Затраты на содержание аппарата управления составляют 3871,2 тыс. тенге, что составляет 7,48% от общего фонда заработной платы (51722,0 тыс. тенге).

Согласно данным, приведенным ниже (Рисунок 6), численность работников на предприятии за последние 6 лет неуклонно растет, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.



Рисунок 6 Рост численности персонала

Эффективное использование потенциала работников включает:

* планирование и совершенствование работы с персоналом;
* поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

* проведение активной кадровой политики,
* обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,
* разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,
* тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

На совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

Демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Стратегия управления персоналом на ТОО «ФудМастер» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

• производственно-технические курсы;

• курсы целевого назначения;

• обучение рабочих вторым и смежным профессиям;

• экономическое обучение.

Единовременное пособие выплачивается:

• в связи с уходом на пенсию;

• работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

• пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

• оплата ритуальных услуг;

• женщинам при рождении ребенка;

• в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

• малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов. Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

Структурным подразделениям при экономии бюджета предоставляется возможность использовать часть средств на фонд оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу, продвижения по службе, наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет, конечно, по решению генерального директора отдается молодым, перспективным работникам, тем самым, привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Так, например, в этом году создан отдел реализации готовой продукции, средний возраст сотрудников которого составляет 27 лет. Работа этого отдела, безусловно, находится под контролем руководства, но большинство текущих вопросов решается молодыми сотрудниками.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии, практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Таким образом, эффективное функционирование системы мотивации и стимулирования труда в компании ТОО «ФудМастер» позволило повысить производительность труда, увеличить уровень сплоченности коллектива.

Глава 3 Мотивация труда как элемент процесса управления производством

3.1 Стратегия управления человеческими ресурсами ТОО «FoodMaster»

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

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.

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

3.2 Стадии процесса 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.

Согласно “Теории Y” любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, и заинтересован в своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов 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 (Рисунок 7).

1**.**Растерянность

2.Раздражение

3.Подсознательные надежды

4.Разочарование

5.Потеря готовности к сотрудничеству

6.Заключительная

## Рисунок 7 Стадии потери интереса работника к труду

При растерянности замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. 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 или 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.

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.

На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

На стадии разочарования восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Симптомом стадии потери готовности к сотрудничеству 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.

Окончательно разочаровавшись в своей работе (стадия 6), сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

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.

Отвечая на этот вопрос, «какой должна быть идеальная работа для подчиненных?», не следует стремиться 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. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных.

Итак, идеальная работа должна:

-иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;

- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

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

- 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, который стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

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

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

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

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

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

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

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

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

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

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

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

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

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, приносит 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.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных выше.

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

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

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

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

Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников. При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимулирующих. 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.

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.

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.

Это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

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

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

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

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

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

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся. Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. Известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

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

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

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.

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.

Таблица 2

Способы экономического стимулирования различных групп персонала

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

3.3 Проблемы мотивации труда на казахстанских предприятиях

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение.

Так, уход из компании “Вессо-Линк” значительной части менеджеров в ноябре 1996 г. на несколько недель парализовал ее деятельность. Кроме того, компания понесла значительные дополнительные расходы, связанные с поспешным набором новых сотрудников и предоставлением клиентам бесплатного обслуживания в течение месяца в качестве компенсации временных неудобств. Собственник не учел, что в высокоинтеллектуальном бизнесе менеджер, как и владелец, становится едва ли не основным производственным ресурсом.

Для казахстанского отделения IBM неприятным сюрпризом стал переход его руководителя С. Карелова, команда которого за 4 года сумела увеличить объем бизнеса в 40 раз, в компанию Silycon Graphicks, а для компании Mars – уход в 1998 г. ряда казахстанских менеджеров, обеспечивших фирме прорыв на рынок РК в 1995-1996 годах.

В целом же, по оценке, около 80 % западных корпораций, действующих на казахстанском рынке, и до 50% местных лидирующих компаний теряют своих менеджеров в связи с переходом их к конкурентам.

Было проведено исследование эффективности методов стимулирования работников. Используемые компаниями формы поощрения можно разделить на несколько групп.

Первая группа:

* ценные подарки - в 64 компаниях;
* моральные поощрения (благодарности, почетные грамоты и т.п.) - в 58 компаниях;
* отгулы и дополнительные отпуска - в 40 компаниях.

Вторая группа менее распространена:

* внесение имени сотрудника в анналы истории;
* вывешивание портрета наиболее отличившихся на доску почета;
* награждение памятными значками - в 11 компаниях.

Третья группа выглядит несколько экзотично:

* 6 компаний в качестве поощрений берут у сотрудников в долг под проценты;
* 3 - предлагают сотрудникам участие в прибыли;
* 2 компании даже продают сотрудникам акции.

Если применить комплексную оценку по признаку “эффективно - дешево”, то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд. На втором - оплата проезда. Далее, в порядке убывания, - страхование, питание, обучение и др.

Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов (от 39 до 67 %% от числа использующих по различным их составляющим).

Доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала гораздо ниже (от 17 до 33 %, практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положении при оценке компенсационного пакета (от 39 до 67 %%).

Снова применив комплексную оценку по признаку “эффективно - дешево”, получим следующий рейтинг.

Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания):

* привлечение средств персонала под %;
* моральные поощрения;
* занесение в книгу истории организации или на доску почета,
* награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п.;
* отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки.

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продажи сотрудникам акций компании.

Количество компаний, реализующих подобные программы невелико, и судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет.

Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении, или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Заключение

В условиях жесткой конкуренции многие фирмы сохранились и эффективно функционируют. Одной из причин их «выживаемости» является эффективное управление персоналом, стимулирование и мотивация труда.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие, отрицательные 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.

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 посылкам этой теории наилучший способ стимулирования к труду - экономическая мотивация.

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 объективных методов оценки служебной деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится. Уникален опыт ТОО «ФудМастер» г. Астана. Предприятие успешно развивается, делая ставку на эффективное управление персоналом. Мотивация труда осуществляется по всему спектру потребностей работников.

Список использованной источников:

1. Организация производства и управление предприятием. // Под ред. О.Г. Туровца. М.: ИНФРА•М. 2002 г.
2. Менеджмент // Под ред. Проф. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. М.: ЮНИТИ. 2001 г.
3. Менеджмент // Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. М.: ИД ФБК – Пресс. 1999 г.
4. Д. Бодди, Р. Пэйтон. Основы менеджмента. Санкт-Петербург: Питер. 1999 г.
5. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер. 1999 г.
6. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика.1998 г.
7. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.- М.: Дело. 1993 г.
8. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.// Человек и труд. 1997 г. - №10.- С 12-15.
9. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда. hppt://**www.dcn-asu.ru**/kokorev1/book.html. – 28 с.
10. Бородкин Л.И. Об эволюции мотивации труда промышленных рабочих. hppt://**www.hist.msu.ru**/Departmets/Ecohist/ОВС/borodkin.htm
11. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива.,/ Уч.пособие “The Open University”. 1999 г.
12. Мэскон Хедоуси. Основы менеджмента. М.: Дело. 1997 г.