ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

#### Международный факультет

Кафедра международного менеджмента

###### МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ

##### Предмет:

##### «Организационное поведение»

ЧЕЛЯБИНСК

2002

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Этапы развития систем мотивации 5

Отличительные особенности систем мотиваций предприятий

России от предприятий других стран 7

Мотивационные модели зарубежных стран, их сущность и содержание 9

Мотивационные факторы, в наибольшей степени

влияющие на поведение работника в процессе трудовой деятельности 11

Преимущества и недостатки

действующих мотивационных моделей в управлении 15

Применение мотивационных моделей 18

Взаимосвязь аттестации и мотивации работников 23

Модель мотивации по результатам 25

Заключение 26

Литература 27

**Введение**

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и, особенно, в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой. Решение этой проблемы зависит как от объективных, так и от субъективных факторов, к числу которых по праву можно отнести:

* во-первых, за последние 10 лет резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных успешно управлять людьми и экономикой не только в экстремальных, но и нормальных рыночных условиях, так как менеджеры были и остаются основными носителями новых идей, разработок и их внедрения в управление социально-экономическими процессами;
* во-вторых, под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических и др.);
* в-третьих, снижение эффективности работников управленческого труда и управления в целом происходило и происходит в настоящее время под воздействием недооценки их роли со стороны государственных органов управления (правительство, региональные органы управления) и особенно управленцев государственного и оборонного сектора экономики;
* в-четвертых, наличие нерешенных проблем перечисленных выше, которые были порождены ошибками в кадровой политике, идеологизацией при подготовке и переподготовке кадров, засильем в структурах управления работников партноменклатуры, не имеющих соответствующей профессиональной подготовки в области организации производства, управления, экономики и науки, способствовало рациональному использованию резервов работников управленческого труда.

Управление человеческими ресурсами было и остается в любом государстве наиболее актуальной проблемой, сравниться с которой не может никакая другая проблема, так как правильным разрешением проблемы управления трудом во многом будет определяться поступательное социально-экономическое развитие предприятий и государств в целом. Но успешное использование творческого потенциала во многом определяется и будет определяться в будущем разработкой научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности деятельности персонала, включающих подбор, расстановку кадров и их деятельность.

В настоящее время вследствие как отсутствия четкой программы выхода из кризиса всего народно-хозяйственного комплекса России, так и предприятий различных организационно-правовых форм собственности, проблема подготовки, переподготовки, расстановки кадров, к сожалению, недооценивается, из-за отсутствия конкуренции. При этом забывается главное, что выходу из кризиса как раз и будут способствовать менеджеры высшей квалификации, владеющие главным - новым мышлением. Они будут содействовать не только совершенствованию управлением человеческими ресурсами, но укажут пути рационального использования других категорий работников, пути разработки принципиально новых мотивационных моделей, способствующих справедливой оплате, распределению социальных благ, планированию социальной карьеры.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

#### Этапы развития систем мотивации

Изучая историю менеджмента можно выявить эволюцию систем мотивации с начала XX в. по настоящее время.

Процесс эволюции можно разделить на восемь этапов[[1]](#footnote-1):

* На первом этапе, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.
* На втором этапе человек труда познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем.
* На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными от стиля управления, применяемого руководителем.
* На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.
* На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.
* На шестом этапе апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.
* На седьмом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп (японский опыт).
* На восьмом этапе в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

Принципы управления кадровым потенциалом, которые успешно применяются в ряде зарубежных стран (США, Японии, Германии):

* глубокие убеждения всех работников предприятия в совместных этических ценностях;
* политика полной занятости (пожизненный наем на работу);
* неуклонное обогащение трудовой деятельности;
* личные стимулы к трудовой деятельности;
* неспециализированная карьера, т.е. привлечение работника к одной или нескольким различным видам деятельности на протяжении всей карьеры.

Эффективность применения конкретной модели мотивации и управления персоналом, развитие новых форм организации их труда, планирование социальной карьеры, оценка деятельности, подбор и расстановка кадров во многом зависят и будут зависеть от специалистов кадровой службы предприятия, которые на протяжении длительного времени выполняли функции статистов в приеме и увольнении работников, отрабатывая свой должностной оклад и необходимое рабочее время, выполняя заявки структурных подразделений.

В настоящее время такой стиль работы кадровых служб предприятий оказался неприемлемым и потребовал совершенно новых форм работы с персоналом, включая подбор и расстановку кадров самих таких служб. Анализ их деятельности свидетельствует о том, что руководителями кадровых служб на предприятиях России назначались, как правило, отставные офицеры, бывшие партийные работники, не имеющие соответствующего образования и навыков в управлении персоналом. Следовательно, в условиях развития рыночных отношений, наличии явной, скрытой и потенциальной безработицы, где на рынке труда сказывается значительный удельный вес выпускников вузов и колледжей, нужны принципиально новые подходы к формированию этих служб, пересмотру их функциональных обязанностей и новых методов управления, созданию своего рода инфраструктуры взаимодействия среди руководителей всех уровней управления, планирование социальной карьеры, которые будут способствовать закреплению высококвалифицированных специалистов.

В фирмах США и Японии успешно применяются следующие принципы:

* участие в принятии решений на всех уровнях управления;
* выращивание корпоративной сильной культуры;
* максимальное делегирование полномочий;
* выработка новых подходов кадровой политики.

К сожалению, отдельные ученые - экономисты, политологи, социологи и другие - эффективность систем мотивации пытаются отождествить с идеологией и соответствующим экономическим строем (социализм, коммунизм, капитализм), убеждая окружающий мир или население отдельно взятой страны в преимуществе того или другого политического строя.

Но на деле любая политическая система имеет право на свое существование, если она отвечает интересам своего народа, жизненный уровень трудящихся данного государства неуклонно из года в год повышается, удовлетворяется вся гамма социальных потребностей. Если взять, к примеру, мотивационную систему социализма, то она, к сожалению, в большей степени декларировалась, о чем мы уже говорили выше.

Механизм стимулирования призван обеспечить интеграцию интересов руководителей предприятий и его работников путем разработки разнообразных форм материального, морального и социального вознаграждения. Особое место в этих системах должны занять социально-психологические методы мотивации и разрабатываемые для этих целей социально-психологические и организационные программы.

В настоящее время разработано и апробируется в практической деятельности большое количество мотивационных моделей, авторы которых хорошо известны специалистам, исследующих данную проблему (А.Маслоу, Ф.Герцберг, С.Кэрролл, Т.Митчелл, Э.Лоулер, Л.Портер, Э.Мэйо, М.Грегор, Ф.Тейлор, А.Макаренко, Д.Моутон, В.Андреев, и т.д.), которые объективно доказали необходимость применения той или иной модели как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Вместе с тем любая предложенная мотивационная модель имеет не только положительные моменты мотивационного воздействия на человека и результаты его труда, но и немало предлагаемых мотивационных факторов, которые не оказывают существенного воздействия на поведение личности в процессе трудовой деятельности. И это вполне естественное явление, так как, в сущности, не может быть идеальной модели, отвечающей всем параметрам и потребностям человека.

1. **Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран.**

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам. Но прежде всего:

**Первой** отличительной особенностью развития систем мотивации является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий России длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна - единственная мотивационная модель "кнута и пряника", которая и сегодня не утратила своего применения.

**Вторая** отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

**Третья** отличительная особенность состояла в том, что мотивационные системы способствовали не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняли тенденцию стимулирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

**Четвертая** отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и не заинтересованности как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11. 3% - не учитывают[[2]](#footnote-2).

**Пятая** отличительная особенность состояла в том, что мотивационные модели, действующие в России, полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

**Шестая** отличительная особенность мотивационных систем России состояла в том, что социальное стимулирование трудовой деятельности данных категорий работников осуществлялось преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т.д). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопроизводительно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

**Седьмая** отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры.

**Восьмая** особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И думается, соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран[[3]](#footnote-3).

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит, прежде всего, от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для инженерных коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников, в том числе инженерно-управленческих. Такое положение не позволяет добиться полного развития личности и ее самореализации.

1. **Мотивационные модели зарубежных стран, их сущность и содержание.**

В системах управления, которые функционируют на предприятиях или проходят апробацию, обязательным компонентам предшествует соответствующая этой системе модель мотивации, которая призвана обеспечить эффективность функционирования этой системы в целом.

*Модель мотивации* представляет собой в целостном виде набор принципов и факторов, тесно взаимосвязанных между собой, создающих предпосылки для побуждения работников предприятия (фирмы) к высокопроизводительной трудовой деятельности отдельного работника и предприятия в целом. В процессе эффективной трудовой деятельности, при правильно разработанной мотивационной модели, работник не только самореализует свои внутренние побуждения, но и удовлетворяет полностью или частично свои потребности (первичные, вторичные, ближней, дальней мотивации).

Изучение моделей мотивации не позволяет с психологической точки зрения четко определить, что же побуждает человека к труду. Результаты изучения человека и его поведения в процессе труда дают некоторые общие объяснения мотивации, но даже они позволяют разрабатывать прагматические модели мотивации работника на конкретном рабочем месте.

Из всей гаммы разработанных учеными - управленцами мотивационных моделей можно выделить наиболее жизненные и оправдавшие себя на практике. Эволюция их зарождения и функционирования весьма и весьма многообразна.

Ниже приведены мотивационные модели управления, разработанные учеными зарубежных стран (А. Маслоу, Блейка-Моутона, Портера-Лоулера, Ф. Герцберга, В. Врума).

В мировой практике хорошо известна мотивационная модель иерархии потребностей Абрахама Маслоу[[4]](#footnote-4):

САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Стремление к самоосуществлению в своей профессии; открытие и исследование своих собственных возможностей и т.д.

САМОУВАЖЕНИЕ, ЗНАЧЕНИЕ, ПРИЗНАНИЕ  
Самоуважение, доверие к себе, авторитет у коллег и начальников, признание личных заслуг и т.д.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТАКТ  
Любовь, дружба, групповая принадлежность, удовлетворительная атмосфера труда и т.д.

БЕЗОПАСНОСТЬ  
Занятость, доход, обеспечение при болезни и старости и т.д.

ОСНОВНЫЕ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ  
Питание, одежда, жилье, сон, движение, продолжение рода и т.д.

Можно объединить потребности в три группы: социальные; потребности в уважении личности; потребности в самоуважении. Их можно разделить на составляющие.

Социальные потребности:

1. Предоставление работы, которая способствовала бы общению с другими работниками.
2. Создание климата коллективизма в достижении поставленной цели.
3. Регулярное участие в принятии решений.
4. Спокойное восприятие наличия неформальных групп, если их деятельность не направлена на разрушение формальной организации.
5. Создание условий для повышения социально-экономической и творческой активности.

Потребности в уважении личности:

1. Создание условий работнику для регулярного и системного повышения квалификации.
2. Привлечение работников к разработке целей развития предприятий и выработке решений.
3. Делегирование подчиненным дополнительных полномочий.
4. Обеспечение условий для должностного продвижения по служебной лестнице.
5. Объективная оценка результатов труда и соответствующее материальное и моральное поощрение.

Потребности в самовыражении:

1. Создание условий для развития творческого потенциала и его использования.
2. Формирование видов работ, требующих от работника максимальной отдачи.

Проблемам мотивации отдельных индивидов и групп работников посвящены труды многих ученых-управленцев западных стран и России: В. Зигерт, Дж. Шоннеси, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклеланд, В. Врум, К. Левин, Д. Макгрегор и многие другие.

Каждая из перечисленных работ указанных авторов и предложенных ими моделей мотивации имеет полное право для детального изучения и использования на практике. Главная задача в данном случае состоит в том, чтобы при правильной организации управления найти согласие интересов.

Наличие большого количества мотивационных моделей приводит к необходимости рассмотрения лишь некоторых из них. В частности, в практике используется мотивационная модель с ориентацией на результаты, так называемая Управленческая решетка Блейка-Моутона[[5]](#footnote-5). Анализ содержательной части этой модели показал, что:

1. Удовлетворительная результативность труда поддерживается путем постоянных компромиссов между требованиями производства и индивидуальными потребностями сотрудников.
2. Удовлетворительная результативность труда не достижима, так как, с одной стороны, сотрудники ленивы, равнодушны и не заинтересованы, а с другой стороны, невозможно установить удовлетворительные социальные отношения ними.
3. С людьми обращаются так же, как и с машинами. Продуктивность достигается путем создания таких условий труда, при которых минимизируются "помехи", обусловленные индивидуальными и социальными потребностями сотрудников.
4. Высокая результативность труда является результатом оптимального соотношения требования производства и потребностей отдельных сотрудников. При достижении целей организации как тем, так и другим придается одинаково важное значение.
5. Далеко идущее удовлетворение социальных потребностей сотрудников приводит к непринужденной дружеской атмосфере труда и соответственно, непринужденному темпу работы.

В 50-х гг. нашего столетия была апробирована на практике мотивационная модель Ф. Герцберга[[6]](#footnote-6), которая включила в себя две группы факторов:

"гигиенические факторы": заработная плата, социальные блага, условия работы (физические, внешние), статус, климат на предприятии, рабочая атмосфера, обстановка, отношение к начальству и коллегам;

"мотивационные факторы", которые, по его мнению, достаточно эффективно воздействуют на результаты труда работников фирм: интересная работа, увлекательная постановка вопросов, многосторонность, возможность повышения звания, самостоятельность и полномочия, свой участок работы, возможность добиться ощутимых результатов, признание достижений выражается в увеличении оклада и полномочий; степени трудности поставленных задач, профессионального обучения и повышения квалификации.

#### Мотивационные факторы, в наибольшей степени влияющие на поведение работника в процессе трудовой деятельности.

#### Анализ эффективности влияния той или иной модели на поведение человека в процессе трудовой деятельности показывает, что эффективность труда во многих случаях зависит не только от мотивирующих факторов, но и от среды, атмосферы и трудовой этики. М. Мескон в работе "Основы менеджмента" со ссылкой на другой источник приводит своего рода Кодекс трудовой этики, практическая реализация которого позволяет наряду с мотивационными факторами максимально заинтересовать работника в высокопроизводительном труде. Ниже приводится перечень основных требований этого Кодекса[[7]](#footnote-7):

1. Увязывайте вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.
2. Выражайте публичное и ощутимое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.
3. Всеми силами реализуйте принцип, по которому каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности труда организации в целом.
4. Поощряйте работников участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.
5. Обращайте особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена при проведении программы перестройки и совершенствовании должностных обязанностей и рабочих мест.
6. Не допускайте возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходить в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляет работать сверхурочно).
7. Не пытайтесь повысить стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки (т.е. отказаться от выпуска товаров, не удовлетворяющих новым стандартам, платить больше за высококачественные компоненты, перевести на другую работу или уволить людей, не способных выполнять работу качественно).
8. Не создавайте значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.
9. Не старайтесь представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.
10. Не поддерживайте создание каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ним и теми, кто действительно выполняет работу.

Содержание Кодекса трудовой этики свидетельствует о том, что если руководители будут его придерживаться, то это не только повысит действенность мотивационных факторов, но и значительно сократит конфликт интересов, которые находят место в любой мотивационной модели управления. Отсюда можно сделать вывод, что в любой структуре управления объективно существуют различные интересы предприятия и его работников, но не все интересы различны и противоположны. В большинстве случаев, как правило, удается найти пути к соглашению.

В свою очередь, немецкие ученые В. Зигерт и М. Ланг предложили модель индивидуальной и групповой мотивации, включающую в себя 15 мотиваторов[[8]](#footnote-8). По их мнению, данная классификация мотиваторов имеет свойства эффективно воздействовать на поведение работника в процессе трудовой деятельности.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других.

Уверены ли Вы в том, что Ваши управляющие действуют так же?

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Они хотят вести с ними переговоры, знать их проблемы, и не только производственные. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

Дают ли рабочие места, "заподозренные" в том, что они порождают безразличие и незаинтересованность, возможность строить подобные межличностные отношения? Или сотрудник остается изолированным? Как восстановить с ним контакты?

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

Не являются ли требования, предъявляемые работнику, заниженными? Не оставлен ли он на произвол рутины? Какие дополнительные функции могли бы обогатить его работу?

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это "что-то" по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе.

Остаются ли у Вас результаты труда обезличенно безымянными или они именные? Нередко руководитель украшает себя перьями, добытыми его подчиненными. Это портит им кровь.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его встретят заинтересованно.

Во всех ли подразделениях налажен приток новых идей? В том числе и за пределами формальных рамок рационализаторских предложений? Может быть, через "кружки качества"?

6. Людям нравится ощущать свою значимость. "Для них меня нет", - так говорят там, где управление не на высоте. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха? Как Вы дали ему это понять?

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели. В достижение целей, которые он сам перед собой ставил или в формулировании которых он принимал неформальное участие, работник вложит больше энергии.

Выработали ли Вы со своими сотрудниками цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения?

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение - материальное и моральное.

В какой форме осуществляется поощрение у Вас?

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства и управляющих вообще. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными. В результате снижается их готовность к труду.

Имеют ли Ваш сотрудники ту информацию, которая нужна им для работы? Своевременно ли они получают эту информацию?

10. Сотрудники терпеть не могут, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без их ведома, не учитывая их знания и опыт.

Как обстоят дела с участием Ваших сотрудников в управлении?

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия.

Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

Как измеряется качество труда у Вас? В чем заметны улучшения? Сформулировали ли Вы цели и измерители, с помощью которых Вы можете в какой-то степени объективно оценивать трудовой вклад сотрудника?

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен. Это напоминает школьные занятия. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля. Подумайте об игре в кегли: непосредственно видимые результаты действий игроков повышают их интерес, будят азарт.

Как обстоит дело с возможностями самоконтроля на рабочих местах, которые Вы считаете проблематичными?

13. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

Вы используете эту потребность? Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, что Вы делаете? Может быть, практикуете смену видов деятельности?

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что их еще больше нагружали. Особенно если это никак не связано с денежным вознаграждением. Так убивают инициативу. Прибыль, которую Вы можете получить благодаря заинтересованной работе своих сотрудников, возникает не из охоты за секундами, а из возможностей самовыражения и самореализации, которые предоставляются тому, кто работает.

За чем Вы охотитесь - за секундами или за талантами?

15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом? Есть ли возможно большее свободное пространство для инициативы в организации производства, для индивидуальной ответственности работников во всей цепочке "затраты-результат"?

Как обстоят дела с возможностью самовыражения работающих?

В. Зигерт и М.Ланг[[9]](#footnote-9) также предложили иерархию мотивов индивидуальной и групповой мотивации и дали описание каждой из ступеней иерархии:

Первая ступень (самые мощные групповые мотивы). Стремление к цели (возможно труднодостижимой), которое разделяется всеми членами группы. Дух первопроходцев, стремление к свободе, улучшениям, радости общего труда и к успеху.

Вторая ступень (мотивы так сильны, как на первой ступени). Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, принадлежность к престижным группам, бойцовский дух.

Третья ступень (мотивы не так сильны, как на второй ступени). Солидарность, стремление к безопасности, образование групп из страха, толпа с сильным лидером, соглашательство.

Четвертая ступень (мотивы не так сильны, как на третьей ступени). Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, любовь, поклонение идолам, хобби и т.д.

Пятая ступень (самые слабые групповые мотивы). Случай, давление, неосознанные объединения.

Мотивация предполагает создание работникам комфортных условий для осуществления трудовой деятельности. Следовательно, организация труда должна строиться, исходя из условий труда, средств производства, организации трудового процесса и многих других факторов (методы труда, условия труда, организация трудового процесса, тестирование рабочего места, климат, рабочее время, обеспечение необходимыми орудиями труда, шум, освещение, структурирование труда, цвет, вибрация, газы, пары, пыль).

Мотивационные модели в обязательном порядке предусматривают организационную систему стимулов денежного и не денежного содержания.

За последние годы в ряде государств получила распространение теория модели ожидания, которая создает возможность для работников на что-то надеяться, считать, что если не сегодня, то завтра его потребности будут удовлетворены. Одни из них надеются на получение более престижной работы, другие ожидают, что их труд будет оплачиваться более высоко, чем сегодня и т.д. Модель ожидания носит в основном теоретический характер. Модель не имеет четких оценочных критериев, и поэтому ее практическое применение не всегда правильно и однозначно воспринимается работниками предприятия. Например, как должен поступить начальник цеха при установлении размера вознаграждения мастеру за выполненную работу, чтобы создать у него представление на перспективу, т.е. условия ожидания. Нельзя, вместе с тем, преувеличивать степень влияния ожидания на результативную деятельность, как самого менеджера, так и коллектива, которым он руководит.

Рассмотрим еще одну мотивационную модель справедливости. Суть этой модели состоит в том, что работник любого предприятия, получая вознаграждение за свой труд, сравнивает его с вознаграждением своих коллег по совместной работе. Если вознаграждение одинаковое, то у него, естественно, появляется чувство неудовлетворенности. Следовательно, он снижает интенсивность своего труда, так как считает, что по отношению к нему руководитель поступил несправедливо. А отсюда следует, что работник добивается восстановления справедливости или, как мы отметим, продолжает работать менее интенсивно. Работники, которым вознаграждение выплачено значительно в больших размерах, чем они затратили трудовых усилий, как бы авансом на будущее, будут в обязательном порядке поддерживать интенсивность труда и даже стремиться к ее повышению. Таким образом, модель ожидания базируется на гипотезе, что работник формирует свои усилия и потенциальные возможности на достижение поставленной цели при условии, что его намерения будут удовлетворены как материально, так и морально.

#### Преимущества и недостатки действующих мотивационных моделей в управлении

Однако приведенные выше мотивационные модели не безупречны. Например, модель Маслоу имеет следующие недостатки:[[10]](#footnote-10)

1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Нельзя безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Отсюда, рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, так как между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями. Так, поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом.
2. Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Так, предполагая, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует тот факт, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности.
3. Хотя данная иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода с одного уровня на другой не вскрывается.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а в известном смысле ее расплывчатость способствовала широкому признанию этой теории. Есть основания считать, что подобные иерархии потребностей действуют среди рабочих и руководящих работников, у последних потребности в уважении и самовыражении часто не удовлетворены.

Не осталась вне критики и мотивационная модель Д.Макклеланда,[[11]](#footnote-11) который начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. При этом Макклеланд использует так называемую проектную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявятся его мотивы. Макклеланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов. Это потребности: в аффиляции (стремление к принадлежности); во власти; в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклеланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность в достижении целей. Она характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Отдельные авторы считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Существует мнение, однако, что этого еще не достаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда.

Хотя модель Макклеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе методологию исследования и слишком упрощенную классификацию мотивов.

Можно сделать вывод, что сегодня нет такой мотивационной модели, которую нельзя подвергнуть критике, каждая из них имеет свои плюсы и минусы, и это естественный процесс.

Также подвергается критическому анализу и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, которая отнесена к категории "мотивационно-гигиенической" и базируется на результатах исследований, в ходе которых осуществлялось выявление факторов, положительно и отрицательно влияющих на отношение человека в процессе труда. Ф. Герцберг сделал главный вывод, который положен в основу мотивационной модели, а именно - "людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста".

В мотивационной модели Ф. Герберга[[12]](#footnote-12) отмечают три основных недостатка:

1. Данный подход на первый взгляд напоминает несколько видоизмененный гедонизм (искать удовольствия, избегать огорчений), где понятие удовольствия заменено самовыражением. Традиционное возражение гедонизму (например, то, что мы не можем непосредственно искать удовольствий или избегать огорчений, а можем лишь определить курс действий, следствием которого явились бы огорчения или удовольствия) представляется в данном случае менее уместным, так как Герцберг точно определяет те условия, которые вызывают "страдания" или "психологический рост".

2. Кинг утверждает, что полемика по поводу двухфакторной теории Герцберга во многом вызвана недостаточно четкими формулировками автора. По мнению Кинга, наиболее вероятная версия такова: "Все мотиваторы, вместе взятые, вносят большой вклад в удовлетворение работой, чем совокупность гигиенических факторов, а все гигиенические факторы, вместе взятые, вносят больший вклад в неудовлетворенность работой, чем совокупность мотиваторов".

3. Наконец, Д. Шваб и Л. Камингс указывают на то, что доказательства, применявшиеся для обоснования предпосылки "удовлетворение ведет к действию", не являлись экспериментальными.

Дж. О'Шонесси, проводя дальнейший анализ мотивационных моделей, довольно детально рассмотрел теорию "Х" и теорию "У" Макгрегора[[13]](#footnote-13).

Многое из теории и практики управления Макгрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории "Х", а именно:

1. Средний человек от природы ленив - он работает как можно меньше.

2. Ему не достает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили.

3. Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.

4. Он от природы противится переменам.

5. Он доверчив, не слишком сообразителен - легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике "кнута" (угроза безработицы) и "пряника" (деньги).

Теория "У" придерживается следующего взгляда на человека:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.

2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации - все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления - помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории "Х", она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории "У" особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока. Макгрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений.

Теории "Х" и "У" отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории "Х" однако, такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет. Макгрегор утверждает, что люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся. Социолог не отрицает, что поведение людей в промышленной организации в настоящее время примерно такое, каким оно воспринимается руководством.

Итак, противоречия, высказанные разными авторами в части теоретических и практических аспектов действующих ныне мотивационных моделей, отнюдь не приводят к их полному отрицанию, наоборот, критические замечания, главным образом направлены на их совершенствование. Эффективность или жизненность той или иной модели можно проверить только путем их апробации на практике с учетом той среды, где они будут внедряться. Бесспорно одно, что отсутствие мотивационных моделей на наших предприятиях будет снижать эффективность действующих систем управления и социально-экономическую деятельность трудовых коллективов.

Вместе с тем становится ясным, что мотивационные модели могут приводить как к положительным, так и отрицательным социально - экономическим последствиям, особенно если в организации действуют неформальные группы.

#### Применение мотивационных моделей.

#### Анализ мотивационных моделей предприятий зарубежных стран позволил разработать свою общую мотивационную модель и ее разновидности в соответствии с приведенной классификацией мотиваторов и апробировать их на российских предприятиях. Апробация показала, что реализация систем мотивации в любом коллективе требует, как правило, больших затрат по фонду заработной платы и премиальным системам. Затраты эти должны составить до 30% объема продаж, а не 10-15%, как делается это сегодня на российских предприятиях. Исходя из предлагаемой концепции мотивации, сегодня предлагается модель мотивации, включающая в себя: материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы); моральное поощрение, в котором проявляется объективный характер личных моральных интересов отдельного индивида, признание его значимости; социально-натуральное поощрение; поощрение социально-должностной карьеры; дополнительное поощрение за достижения в труде; социальное.

*Материальные мотивы.*

1. Повышение должностного оклада: за увеличение объема; за рост квалификации; за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников; за увеличение объема продаж.
2. Премирование: за внедрение новых разработок и новой техники: за изготовление продукции на экспорт; за повышение качества продукции; по итогам работы за год; за внедрение хозрасчета и снижение трудоемкости работ и т.д.

*Моральные стимулы:*

1. корпоративные;
2. муниципального, городского, регионального значения;
3. республиканского значения;
4. государственного значения;
5. межгосударственного значения;
6. международные моральные стимулы.

*Мотивы социальной карьеры:*

1. Стремление быть признанным в своем коллективе.
2. Неуклонное повышение своих знаний после окончания университета, колледжа.
3. Долгосрочное обеспечение денежного дохода.
4. Расширение области полномочий в принятии решений.
5. Полная реализация своего творческого потенциала.
6. Неуклонное продвижение по службе.
7. Избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые).
8. Избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху).
9. Участие в работе межгосударственных органов и совместных предприятий.
10. Избрание руководителей (фирмы, концерна, холдинга) в государственные органы управления.

*Дополнительные стимулы:*

1. Стимулирование УР за участие, разработку и внедрение рационализаторских предложений и изобретений.
2. Разовые выплаты за вклад в создание прибыли предприятия.
3. За участие в создании акционерного капитала.
4. Разовые выплаты из сберегательных фондов.
5. Льготная продажа акций и облигаций своим работникам.
6. Разовые выплаты по итогам года.
7. Выплата дивидендов по акциям.

*Социально-натуральные:*

1. Выделение работникам на заработную плату товаров, выпускаемых предприятием.
2. Покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника).
3. Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.
4. Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания.
5. Выделение льготных кредитов.
6. Представление отсрочки платежей на определенный период.

*Социальные:*

1. Бесплатное пользование дошкольными учреждениями.
2. Бесплатное питание на работе.
3. Бесплатное медицинское обслуживание.
4. Кредитование бесплатного получения образования.
5. Оплата транспортных расходов.
6. Бесплатное пользование спортивными сооружениями.
7. Досрочный выход на пенсию за счет предприятия.
8. Повышение квалификации за счет предприятия.
9. Материальные гарантии по безработице.
10. Покупка для работников жилья.
11. Снижение норм выработки в связи с ухудшением здоровья.
12. Скидка на покупку товаров.
13. Выделение беспроцентных кредитов.

Из шести блоков предложенной мотивационной модели попытаемся рассмотреть содержание лишь одного - блока социальной карьеры, который также представляет собой определенную модель.

Мотивация социальной карьеры должна учитывать всю иерархию возможного должностного роста, допустим, в рамках отдельного предприятия, должна быть ориентирована исключительно на личностные характеристики конкретного кандидата, его потенциальные возможности занимать должность соответствующего уровня управления. Рассмотрим модель мотивации социальной карьеры менеджера, имеющего необходимое высшее образование[[14]](#footnote-14). Например, студент окончил университет и получил специальность менеджера, при этом показал достаточно высокие знания в области менеджмента. Возникает вопрос: как же построить модель социальной карьеры менеджера и применить соответствующую модель мотивации? Она может быть представлена в виде пирамиды подчиненности.

|  |  |
| --- | --- |
| 9. Генеральный директор | /-\ |
| 8. Исполнительный директор | /----\  3 года |
| 7. Зам. директора | /-------\  3 года |
| 6. Начальник цеха | /---------\  2 года |
| 5. Зам. начальника цеха | /------------\   2 года |
| 4. Начальник участка | /--------------\   2 года |
| 3. Старший мастер | /-----------------\   2 года |
| 2. Мастер | /--------------------\      1 год |
| 1. Бригадир | /-----------------------\     1 год |

Система мотивации в данной пирамиде предусматривает для каждой ступени социальной карьеры свои меры материального, социального, морального и натурального поощрения.

На первой ступени как бы ни были высоки притязания выпускника университета, он должен начать свою трудовую деятельность с управления малыми коллективами (инженерная бригада, временный творческий коллектив, комплексная или специализированная бригада рабочих). Именно на этой стадии (ступени) проверяются и оцениваются профессиональные и деловые качества выпускника университета или колледжа. Максимально возможный период адаптации в этой должности не должен превышать одного года. Модель мотивации трудовой деятельности молодого менеджера должна охватывать широкую гамму средств, удовлетворяющих первичные физиологические потребности (достаточная заработная плата, отдельная комната в гостинице для молодых специалистов, хорошие условия для занятий спортом и других видов отдыха, наличие учебной базы для совершенствования профессионального мастерства и др.).

На второй ступени социальной карьеры, которая также не должна превышать одного года, менеджер выполняет функции мастера производственного участка с численностью работающих 25-30 человек. Накопленные на первой ступени опыт работы и профессиональные знания не обогащаются умением установить социально-психологические контакты с работниками данного участка и руководителями участков смежников, от которых зависит в той или иной степени результативность деятельности коллектива, руководимого молодым менеджером. На этой ступени проверяются возможности менеджера управлять коллективом с учетом его умения правильно и своевременно реагировать на реакцию работников на обязательные условия выполнения нормативов, условий и оплаты труда. Мотивационная модель в данном случае повторяет потребности первой ступени и дополняется более высокими притязаниями на получение лучшего жилья, получения мест в дошкольных учреждениях, если в этом есть необходимость, причем на льготных условиях. Система мотивации может предусматривать выделение беспроцентных денежных кредитов для удовлетворения социально-бытовых нужд менеджера, повышение должностного оклада и размера премий в зависимости от результатов деятельности.

На третьей и четвертой ступенях социальной карьеры менеджер руководит коллективами численностью 75-125 человек. Для того, чтобы перейти на другую, более высокую ступень социальной карьеры, он должен не только поддерживать накопленные знания, но и неуклонно обогащать их путем обязательного и регулярного посещения занятий непосредственно на предприятиях, в вузах, колледжах или посреднической фирме. На этом этапе менеджеры должны получить максимум профессиональных знаний в разных областях (управление коллективом, механизм мотивации, организационная культура, планирование производственной деятельности, принятие управленческих решений, использование методов анализа непредвиденных ситуаций, делегирование полномочий, управление межличностными отношениями и т.д.). Именно выполнение этих условий и требований является основой для перехода на другую ступень социальной карьеры. Мотивационная модель на этих двух ступенях гарантируется более высоким уровнем заработной платы, расширением сферы предоставляемых социальных благ более высокого порядка, чем на нижних ступенях, убежденностью в стабильности рабочего места, самостоятельностью в принятии решений на данном уровне управления, признанием со стороны руководимого коллектива. На этом уровне социально-экономические потребности менеджеров удовлетворяются не менее чем на 75 %.

Пятую и шестую ступени можно отнести к среднему звену управления. Каким квалификационным требованиям менеджеры должны отвечать? И какими качественными характеристиками должны обладать менеджеры для своего продвижения к верхним ступеням управления? Они должны владеть в полном объеме всем багажом теоретических знаний в области менеджмента (конкуренция, маркетинг, оргструктуры, стили управления, планирование, принятие решений, делегирование полномочий и др.). На этой стадии социальной карьеры осложняется процедура получения дополнительных знаний исключительно возрастным цензом, так как на большинстве обследованных предприятий должности заместителей и начальников цехов занимают менеджеры в возрасте от 40 до 50 лет. В это время, как правило, значительно меньше стремящихся к дальнейшей социальной карьере. Мотивационная модель на этом уровне управления способствует реализации потенциала менеджера на 75 - 80 %, социально-экономических потребностей примерно на 85 %, личных деловых и квалификационных качеств - на 70 %. Приведенные данные являются результатами интервьюирования этой категории работников.

На последних ступенях иерархии управления и социальной карьеры, желаемой вершины для многих менеджеров, требования в квалификационном плане несопоставимы, естественно, со всеми другими уровнями управления. Именно на этих ступенях претворяется в жизнь весь творческий потенциал руководителя. Для того чтобы занять названные должности, кандидат на конкретную должность должен иметь возможность обогащать свои знания. Об этих требованиях написано много книг научно-методического характера, описывающих определенный опыт подбора и расстановки кадров. Подбор менеджера верхнего уровня управления для российских предприятий, можно осуществить по специально разработанной образовательной программе, предусматривающей индивидуальный характер обогащения знаниями, включающей :

* участие в работе консультативных органов управления вышестоящего уровня (научно-практических конференциях, симпозиумах, советах директоров города);
* реализацию целевых ориентиров в области межличностных отношений, гибкости в управлении людьми, определении своего лидерства;
* апробацию на практике накопленного опыта в области подготовки и принятия решений с участием работников своего предприятия;
* своевременное реагирование на ценность предлагаемых нововведений и апробацию их на практике;
* объективную оценку своих личных качеств при достижении вершины социальной карьеры;
* постоянное консультирование по актуальным проблемам с научными работниками, крупными специалистами, посредническими фирмами, если таковые функционируют;
* участие в работе постоянно действующего семинара регионального уровня для менеджеров верхнего уровня (руководителей предприятий).

Модель мотивации менеджеров верхнего уровня управления должны практически полностью удовлетворять их потребности (обеспеченность комфортабельным жильем, дачными участками и коттеджами, автомашинами служебными и личными, высоким уровнем заработной платы, другими социальными благами). Более высокая модель мотивации социальной карьеры менеджеров состоит в назначении или избрании на более высокую должность в рамках района, города, региона, республики или страны в целом, а также избрание в законодательные органы власти перечисленных выше уровней управления. Общими методами работы при решении проблем социальной карьеры, т.е. при продвижении от низшей к высшей ступени иерархии управления могут быть:

* подготовка и наличие списка резерва на конкретную должность, который утверждается руководителями предприятий;
* уточнение критериев для назначения на конкретную должность;
* проведение тестирования, включая интервьюирование претендующих на должность более высокого уровня управления;
* отбор из всего списка кандидатов на должность наиболее вероятных кандидатов;
* ознакомление с вероятными кандидатами на должность коллектива, которым им предстоит руководить;
* обеспечение кандидатов на должность информацией о производственной и социально-психологической обстановке в коллективе, которым им предстоит руководить;
* избрание или назначение на должность.

Таким образом, модель реализации социальной карьеры с учетом мотивационных факторов и социально-экономических потребностей включает в себя широкий круг вопросов, преимущественно не теоретического, а прикладного характера. Модель предусматривает совершенствование механизма подбора и расстановки кадров, формы повышения квалификации или квалификационных требований и будет способствовать, по мнению автора, более четкой организации этой работы на предприятиях.

Решение конкретных проблем социальной карьеры менеджера и применение мотивационных моделей усложняется по мере его перехода от низшей к высшей ступени управления, так как это связано с изменениями технико-технологических факторов, требованиями к личностным характеристикам, социально-экономическими и психологическими условиями, современными методами управления, усложнением процедуры применения мотивационных систем.

## Взаимосвязь аттестации и мотивации работников.

При переходе предприятий к рыночным отношениям особенно обострилась, как в теоретическом, так и в практическом аспектах, проблема аттестации работников, которая в большинстве случаев зависит от действующих систем мотивации, эффективность которых за последние годы значительно снизилась. Объяснить подобное явление можно следующими обстоятельствами:

* не разработанностью методических основ проведения аттестации;
* отсутствием объективных критериев, позволяющих полно и всесторонне оценить их деятельность;
* формальной процедурой ее проведения;
* отсутствием четкой системы мотивации по результатам ее проведения.

Изучению аттестации и оценки персонала предприятий посвящены труды многих зарубежных и российских авторов и более успешно она решается на предприятиях наиболее развитых капиталистических стран, так как аттестация проводится при наличии высокоэффективных систем мотивации.

Сегодня не надо кого-либо убеждать в объективной необходимости и полезности аттестации, только с ее помощью можно более объективно определить творческую ценность каждого работника для предприятия.

Однако практика проведения аттестаций, допустим, на российских предприятиях убеждает, что она проводится формально, исключительно под воздействием требований соответствующих нормативных документов или локальных положений, разрабатываемых самими предприятиями, что не позволяет в достаточной степени оценить деловые и профессиональные качества работника, а, следовательно, правильно оценить меры мотивационного воздействия. Следовательно, саму аттестацию можно рассматривать как единовременную разовую кампанию, по завершению которой все остается без радикальных изменений.

Только наличие высокоэффективной системы мотивации позволит изменить существующее положение к лучшему. Аттестация должна преследовать не только выполнение вполне конкретных задач (совершенствование управления персоналом и расстановки кадров, формирование резерва на выдвижение, определение потребности в повышении квалификации, совершенствование форм и методов работы самих руководителей), но и подготовку, и апробацию новых мотивационных моделей, без чего аттестация превращается, как уже говорилось, в формальную процедуру.

Главная цель аттестации должна состоять не только в ее проведении и выполнении перечисленных выше задач, но и в разработке конкретной программы, включающей не только аттестацию самих работников, но и комплексную оценку их рабочих мест, которая должна предусматривать систему мер по совершенствованию организации труда, повышению его технической оснащенности.

Организация работы по учету, аттестации и рационализации рабочих мест предполагает ее проведение в несколько этапов. Проводится анализ

во-первых, рабочих мест индивидуального и коллективного пользования по профессионально-должностным группам, бригадам, бюро, службам, отделам в целом;

во-вторых, оснащенности рабочих зон необходимыми техническими средствами;

в-третьих, количества рабочих мест в соответствии со штатным расписанием и функциями управления;

в-четвертых, соответствия рабочего места работнику, который его занимает, по образованию и полученной в вузе, техникуме специальности (например, не может быть аттестовано рабочее место конструктора машиностроительного предприятия, если оно занято агрономом, учителем и т.д.);

в-пятых, функций, выполняемых работниками, сложности выполняемых ими работ, возможных вариантов совмещения должностей, потребности повышения квалификации и переподготовки инженерных кадров.

Аттестация работников подразделяется на три основных этапа: подготовительный; проведение аттестации; оценка результатов аттестации и проведение мероприятий по рационализации рабочих мест.

#### Модели мотивации по результатам аттестации

В этом разделе затронуты мотиваторы, касающиеся только аттестации. Данный мотивационный блок должен включить в себя следующие направления:

* + Материальная мотивация

Повышение должностного оклада

Разовые выплаты денежного вознаграждения по полугодиям (дифференцированно)

Дифференцированные денежные выплаты по итогам года

Дифференцированное повышение размера премий

Увеличение отчислений в пенсионный фонд работника

Продажа льготных акций

* + Профессиональный и должностной рост

Повышение категорий, классности (1,2,3 категория; 1,2,3 класс)

Рекомендации для продвижения по службе

Направление на учебу(вуз, университет)

Рекомендации по избранию в руководящие органы управления предприятием

Рекомендации в аспирантуру, магистратуру

Рекомендации по избранию в руководящие органы регионального управления

Направление на целевые курсы

* + Моральные стимулы

Награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство

Награждение знаками отличия "Лучший менеджер", "Лучший конструктор" и т.д.

Рекомендации к награждению медалью, орденом России

Рекомендации для участия в государственных и межгосударственных конкурсах, выставках, лучших научных разработок

Предоставление к поездкам в заграничные командировки

* + Социально-натуральные мотиваторы

Продажа по льготным ценам товаров, выпускаемых предприятием

Покупка и продажа на льготных условиях товаров широкого потребления других предприятий (машины, видео- и аудиотехника, бытовая техника и т.д.)

Строительство и выделение в пользование ИУР на бесплатной основе или с частичной оплатой дачных участков, гаражей и т.д.

Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания

Выделение льготных кредитов

Предоставление права отсрочки платежей на определенный период

* + Социальные мотиваторы

Бесплатное пользование дошкольными учреждениями

Бесплатное питание на работе

Бесплатное медицинское обслуживание

Кредитование бесплатного образования работника и его детей

Оплата транспортных расходов

Бесплатное пользование спортивными сооружениями

Досрочный выход на пенсию за счет предприятия

Повышение квалификации за счет предприятия

Материальные гарантии по безработице

Покупка предприятиями жилья для своих работников

Снижение норм выработки в связи с ухудшением состояния здоровья

Скидки на покупку товаров

Выделение беспроцентных кредитов

Данные мотиваторы должны существенно воздействовать на социальную и творческую активность работников и конечные результаты их деятельности, а также практически устранить формальные признаки в ее проведении.

**Заключение**

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

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя, либо демотивируя их.

В общем случае мотивация – понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие "мотивация" входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

**Литература**

1. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995.
2. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - *Курс лекций*. Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента.
3. Кокорев В.П. Развитие систем мотивации в управлении инженерно-управленческим трудом в России и КНР. – Барнаул: Изд-во Алтайского ГУ, 1996 г.
4. Маслоу А. Мотивация и личность. // Вестник Московского университета. Сер. Философия. N 3, 1991.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992.
6. Папулов П. Кадры управления производством. Деятельность. Формирование. - М., 1993.
7. Поляков А. Технология карьеры. - М., 1993.

1. Кокорев В.П. Развитие систем мотивации в управлении инженерно-управленческим трудом в России и КНР. – Барнаул: Изд-во Алтайского ГУ, 1996 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Папулов П. Кадры управления производством. Деятельность. Формирование. - М., 1993. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - *Курс лекций*. Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маслоу А. Мотивация и личность. // Вестник Московского университета. Сер. Философия. N 3, 1991. [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995. [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1992. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - *Курс лекций*. Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - *Курс лекций*. Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента. [↑](#footnote-ref-9)
10. Маслоу А. Мотивация и личность. // Вестник Московского университета. Сер. Философия. N 3, 1991. [↑](#footnote-ref-10)
11. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - *Курс лекций*. Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. - *Курс лекций*. Рекомендовано Советом учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента. [↑](#footnote-ref-13)
14. Поляков А. Технология карьеры. - М., 1993. [↑](#footnote-ref-14)