

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический анализ проблемы мотивации персонала организации.....	6
1.1 Сущность и понятие мотивации труда.....	6
1.2. Теоретические основы мотивации труда.....	18
1.3 Система мотивации труда персонала.....	34
Выводы по первой главе.....	41
Глава 2. Опытнo-экспериментальная работа по анализу системы мотивации труда персонала МУ «ЦБС» Копейского городского округа.....	43
2.1. Анализ системы мотивации труда персонала МУ «ЦБС» Копейского городского округа	43
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала МУ «ЦБС» Копейского городского округа	57
Выводы по второй главе.....	65
Заключение.....	66
Список использованной литературы.....	72
Глоссарий.....	77

Введение

Актуальность данного исследования состоит в том, что, во многих российских компаниях занимаются разработкой и внедрением различных систем мотивации и стимулирования персонала. И, тем не менее, сложность проблемы состоит в том, что не совсем понятно, как сформировать такую систему, которая обеспечит достижение целей и задач организации и при этом создаст возможность для максимального удовлетворения потребностей персонала предприятия.

В большинстве случаев система мотивации персонала организации сводится к выдаче фиксированной заработной платы, разовых премий и прочим надбавкам. Такая схема несовершенна, поскольку отсутствует заинтересованность персонала в результатах труда. К тому же дополнительное материальное вознаграждение сотрудников в целом невелико. Так, отношение затрат на выплату премий к выручке в Западной Европе составляет в среднем 22%, а в России - около 13% (по данным исследования эффективности системы управления персоналом, регулярно проводимого Pricewaterhouse Coopers). Ситуация может усугубиться тем, что несовершенная система мотивации предприятия может спровоцировать сотрудников зарабатывать в обход интересов предприятия. Проще говоря, некоторые сотрудники создадут для себя свою систему мотивации. Таким образом, система, при которой сотрудники получают материальное вознаграждение не за результат деятельности, а за потраченное время (не всегда с пользой для компании), когда дополнительные выплаты существуют только "по праздникам", а не связаны с результатами, неэффективна и ведет к увеличению издержек и снижению производительности труда.

Научное подтверждение мотивационной концепции имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде "Исследование о природе и причинах богатства народов", изданном в 1775 г., рассуждая о влиянии заработной платы на

производительность труда, считал, что для успешного труда нужен лишь хороший "пряник".

Первым реальным этапом в становлении мотивации труда как составной части науки управления, равно как и менеджмента, стала концепция научного управления.

Несмотря на длительное существование организаций, до XX века их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Людей больше интересовало, как, используя организации, получать прибыль или получить политическую власть, а не как управлять самими организациями.

Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 г. после выхода книги Фредерика У. Тейлора "Принципы научного менеджмента", традиционно считающейся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ученым-исследователем. Он был практиком, сначала рабочим, затем инженером и главным инженером сталелитейной компании.

Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе "Управление фабрикой" и получила дальнейшее развитие в книге "Принципы научного менеджмента". В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название "тейлоризм".

В трудах отечественных ученых (А.К.Гастев, С.Г.Струмилин, А.Н.Леонтьев, В.А.Ядов, А.Г.Здравомыслов, В.П.Рожин, Е.Д.Катульский, Ю.П.Кокин, Н.Ф.Наумова, И.Ф.Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Объект исследования система мотивации персонала организации.

Предмет исследования процесс совершенствования системы мотивации персонала организации.

Цель квалификационной работы разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в МУ «ЦБС» Копейского

городского округа.

Гипотеза: если усовершенствовать систему мотивации персонала в организации, а именно усовершенствовать оплату труда за индивидуальные результаты в работе и проведение внутрикорпоративных конкурсов, то экономическая эффективность деятельности в организации повысится.

Цель достигается посредством решения следующих задач:

1. Рассмотреть сущность и понятие мотивации труда;
2. Изучить теоретические основы мотивации труда;
3. Изучить систему мотивации труда персонала;
4. Проанализировать систему мотивации труда персонала в МУ «ЦБС» Копейского городского округа;
5. Предложить рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала

База исследования – МУ «ЦБС» Копейского городского округа.

Теоретическая основа работы: для изучения темы мы использовали ряд изданий, труды: М.Х. Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури, Е.Е.Вершигора, В.Р.Веснина. Особое место занимают издания, дающие практические советы для руководителя это: М. Вудкока, Д.Френсиса, Р.Л.Кричевского и другие ...

Методы исследования: анализ, синтез, классификация, наблюдение, беседы, анкетирование, тестирование в МУ «ЦБС» Копейского городского округа.

Исследовательская работа основана на конкретном примере и может быть полезна для большинства руководителей. Изучение практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в МУ «ЦБС» Копейского городского округа даст возможность приобрести дополнительный опыт управленческой работы. В свою очередь эффективное стимулирование персонала оказывает прямое влияние на ход производственного процесса и на достижение целей организации.

Глава 1. Теоретический анализ проблемы мотивации персонала организации

1.1. Сущность и понятие мотивации труда

Мотивация - это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией [62, с.48].

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Осуществляемые в стране реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с дисциплиной и организованностью. Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношение людей к труду. Изменить отношение людей к труду в законодательном порядке нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, но его можно ускорить, если трезво оценивать конкретную ситуацию и учитывать причины, ее породившие. К сожалению, многие современные руководители редко принимают в расчет социальные последствия принимаемых решений, а сами решения часто носят не комплексный, а сугубо экономический или технократический характер.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что

конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией [62, с.54].

Мотивацию можно определить по-разному. С одной стороны, мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [30, с.361]. С другой стороны, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [30, с.361]. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [51, с.108].

Определение мотивации трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

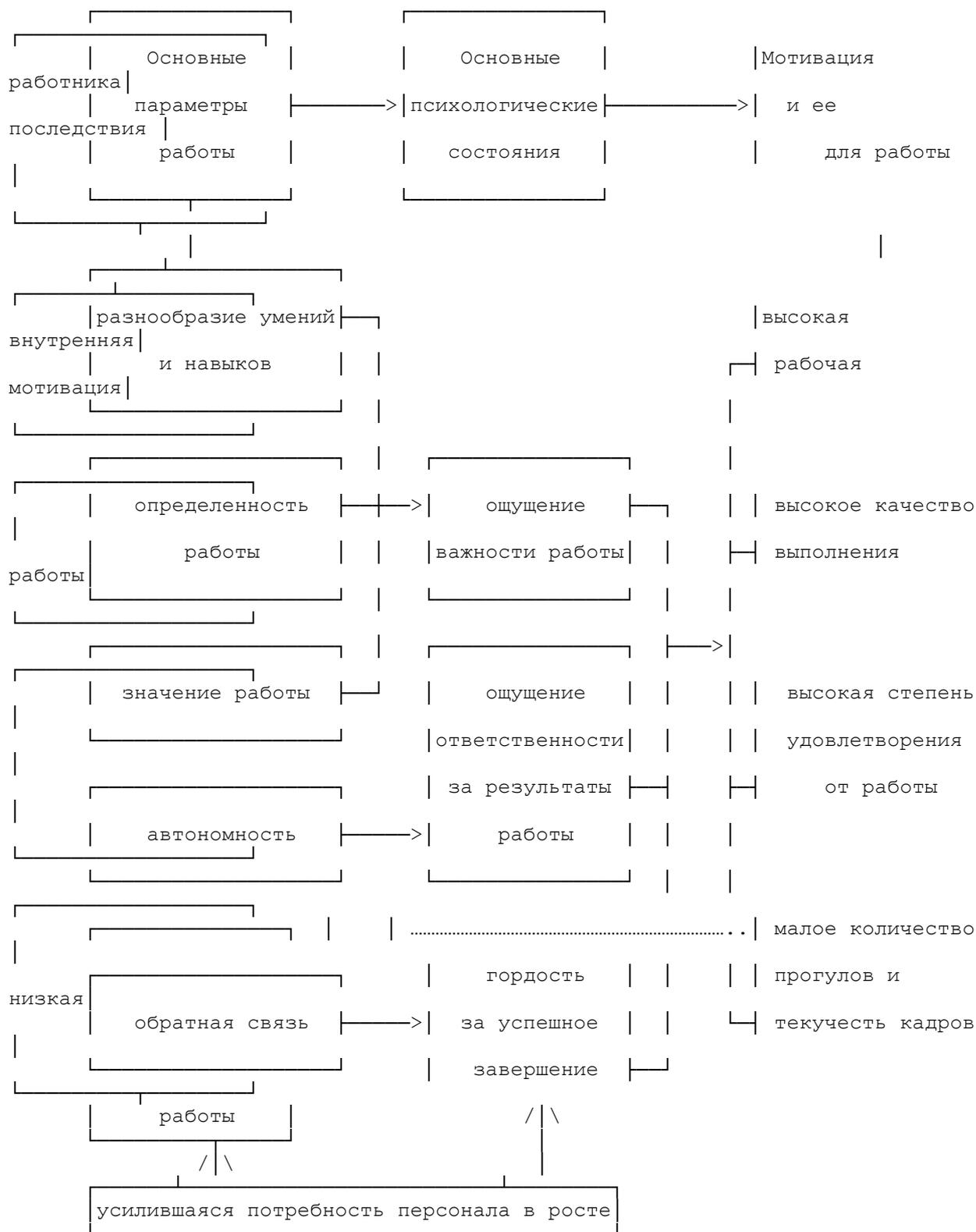


Рисунок 1 - Основные параметры трудовой деятельности с точки зрения мотивации

В данном определении сочетаются два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве тождества: мотивация и

стимулирование. Часто, ставя перед работником какую-либо задачу, руководитель говорит работнику: "Я тебя простимулирую" или "Я тебя промотивирую". При этом он думает об одном и том же, т.е. о вознаграждении работника за хорошо выполненную работу. На самом деле мотивация и стимулирование - это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели - повышения эффективности труда работника. Процесс удовлетворения, стоящий в определении на первом месте, - это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основании известных им потребностей и интересов работников. Комплекс мер - это стимулирование труда, всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных [62, с.70].

Для того чтобы осознать в полной мере эту разницу и связанные с ней составляющие мотивационных и стимулирующих процессов, перейдем к рассмотрению основных понятий, поясняющих сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [10, с.263]. По мнению автора, трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая

деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности, и приносит ему большее удовлетворение.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [53, с.489].

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [62].

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий "мотив труда" и "стимул труда" тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [51, с.110].

Мотивы труда можно разделить на социальные и биологические.

К социальным можно отнести: коллективизм (потребность быть в коллективе), личное самоутверждение, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), противоположный предыдущему, мотив

приобретения нового (знаний, вещей), мотив справедливости, мотив состязательности, генетически присущий каждому человеку.

Биологические мотивы соотносятся с первичными физиологическими потребностями.

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

Потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию [30, с.362]. Мы считаем, что потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Количество и разнообразие потребностей огромно.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, они врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта и намного разнообразнее первичных, так как зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, принадлежности кому или чему-либо. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные [62, с. 69].

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой проявления. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности к достижению цели.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно,

применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структурой таких факторов могут служить "иерархия потребностей" А.Маслоу и теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность [30, с.363].

Побуждение является поведенческим проявлением потребностей и сконцентрировано на достижении цели. Целью в данном случае является средство удовлетворения потребности.

Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют Законом Результата [62, с. 93].

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то руководители должны создавать такие ситуации, которые бы позволили людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Во всех случаях знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Одним из основных, применяемых на большинстве предприятий, способов достижения эффективной мотивации труда является материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом.

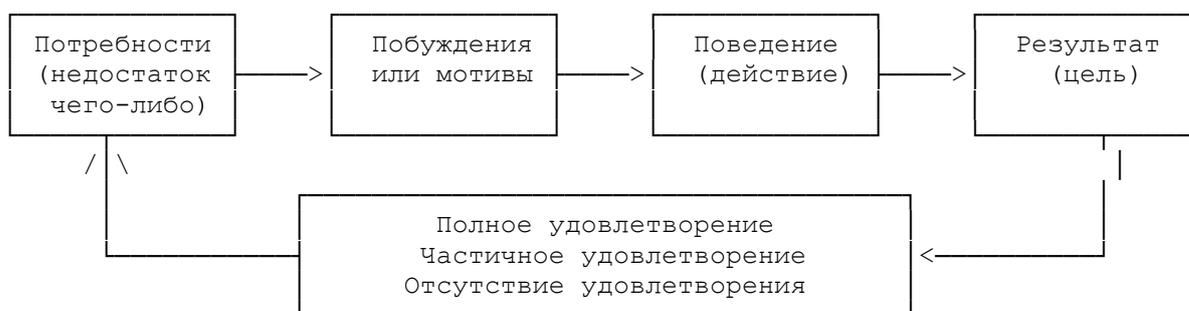


Рисунок 2 - Упрощенная модель мотивации через потребности

Часто стимулирование ассоциируется с вознаграждением, но на самом деле это понятие гораздо шире. Под вознаграждением обычно понимают денежное. Однако существует и внутреннее вознаграждение, или удовлетворение, даваемое самим процессом труда, которое рассматривается как нематериальное стимулирование [62, с. 88].

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием "мотивация" термин "вознаграждение" имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя [30, с.364]. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы, вызывающих удовлетворение от самого процесса труда.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается субъектом управления, имеющим возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [62, с.49].

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, улучшение вредных условий труда на производстве путем внедрения мероприятий охраны труда, к которым относятся повышение освещенности, вентиляции, отопления, грамотное планирование и оснащение рабочего места, - это мотивационный процесс. А выплата работнику надбавки к окладу за вредность труда или бесплатное лечебное питание (молоко) - это мероприятие, относящееся к стимулированию труда. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Стимулирование труда - это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта [62, с.76].

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в

значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула [62, с.98].

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.



Рисунок 3 - Виды стимулирования

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип "Лучше меньше, но сразу". Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор.

К формам материального стимулирования относится денежное вознаграждение за труд и дополнительные стимулы.

Основной формой трудового вознаграждения является заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Но при всей

значимости заработная плата в большинстве процветающих фирм не превышает 70% дохода работника [51, с.141]. Среди форм материального стимулирования в современных условиях кроме заработной платы можно отнести бонусы. Они заменяют во многих случаях итоговое вознаграждение за год, так называемую тринадцатую зарплату. Выплате данного вида вознаграждения предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы составляют 20% дохода сотрудника в год [51, с.142]. Существуют бонусы за отсутствие прогулов, за выслугу лет, за заслуги перед компанией. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Заработная плата - это компенсация трудового вклада работников в деятельность организации. Поэтому основная функция заработной платы - это мотивирование работников к эффективному труду. Заработная плата является мотивирующим фактором, если она однозначно связана с результатами выполненной работы, например сдельная форма оплаты труда рабочих, и, кроме того, если она реально, а не символически, увеличивает доход работника.

Из курса экономической теории известно, что различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата - это та, которую организация выплачивает работнику. Реальная заработная плата отражает реальный уровень цен с учетом протекающих в стране инфляционных процессов. Поэтому если ваша номинальная зарплата была проиндексирована на 10%, а цены в стране выросли на 15%, то ваша реальная зарплата понизилась на 5%. При такой ситуации заработная плата, естественно, не будет играть роль мотивирующего фактора, побуждающего вас к более эффективному труду [62,с73].

Задачи организации системы оплаты труда в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая, с одной стороны, должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой - быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

1.2. Теоретические основы мотивации труда

Существует множество теорий, пытающихся объяснить поведение человека. За вторую половину XX в. разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители по нашему сегодняшнему разумению в большей степени неверно понимали поведение людей, но, тем не менее, приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными. Такие многовековые методы можно назвать "политика кнута и пряника". Они основаны на административных методах управления ("кнут") и методах экономического стимулирования ("пряник").

Постепенно жизнь и материальное положение трудящихся людей улучшались. Поэтому чем дальше, тем очевиднее становилось то обстоятельство, что простой "пряник", а тем паче "кнут", не всегда заставляет людей усерднее трудиться. Поэтому специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами.

Один из путей решения этой проблемы связан с появлением труда американского психолога Элтона Мэйо "Проблемы человека в индустриальном обществе", вышедшего в 1946 г. "Хотторнские эксперименты" (на заводе фирмы "Вестерн электрик" в г. Хотторне, недалеко от Чикаго) Э. Мэйо продолжались десять лет (1929 - 1939 гг.) и закончились осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, сделанные в ходе экспериментов, позволили основать новое направление - концепцию "человеческих

отношений", которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Однако проведенные Э. Мэйо исследования не дали возможности построить модель мотивации, адекватно поясняющую побудительные мотивы человека к труду [62, с.103].

Следующим этапом явились психологические теории мотивации трудовой деятельности, возникшие в 40-х годах XX в. и развивающиеся в настоящее время.

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Существует достаточно большое количество современных теорий мотивации. Они разделяются на две категории: содержательные и процессуальные [62, с.107].

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга, теория СВР Клейтона Алдерфера и некоторые другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, комплексная модель Портера - Лоулера, теория "Икс" и "Игрек" Дугласа МакГрегора, теория постановки целей Э. Лока, теории подкрепления Б.Ф. Скиннера, модель выбора риска Д. Аткинсона [62, с.110].

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются

содержания мотивов.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Изучение теории мотивации на Западе шло по нескольким направлениям.

Одним из них является изучение структуры потребностей. Наиболее яркими представителями этого направления были А. Маслоу и Д. МакКлелланд [62, с.118].

Основная работа А. Маслоу "Мотивация и личность" впервые вышла в 1954 г. и была пересмотрена и дополнена автором незадолго до его смерти в 1970 г.

Все человеческие потребности он разделял на пять групп и называл их базовыми потребностями.

1. Физиологические потребности, которые являются необходимыми для жизни и существования. Они включают потребности в еде, питье, убежище, отдыхе и другие. Удовлетворение потребностей данной группы возможно методами материального стимулирования.
2. Потребность в безопасности (в нашем случае включает в себя и потребность уверенности в будущем). Это потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические (материальные) потребности будут удовлетворены в будущем. Эта уверенность базируется на гарантиях пенсионного и социального обеспечения, которые может предоставить хорошая надежная работа.

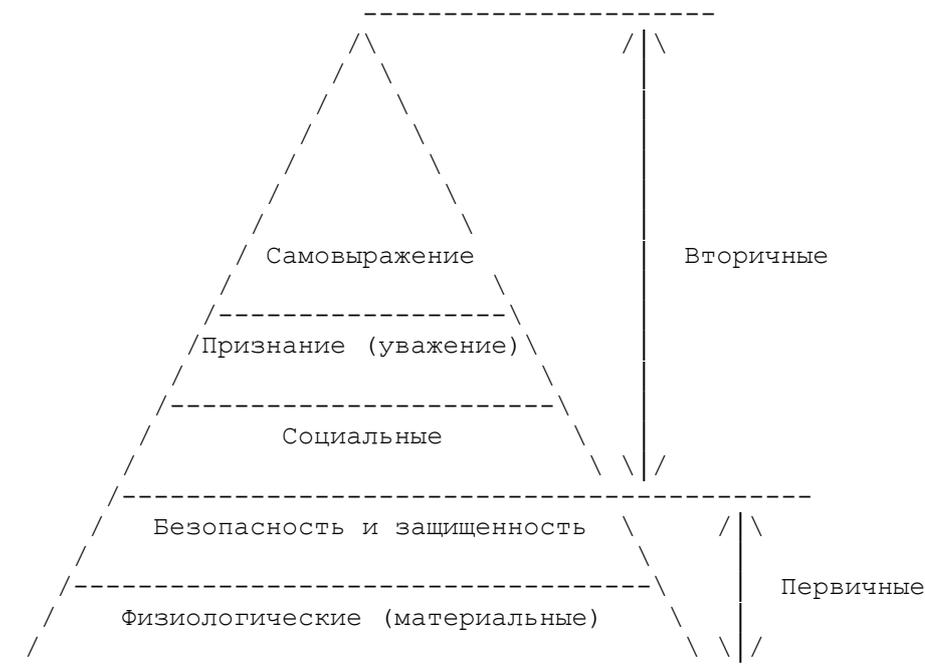


Рисунок 4 - "Пирамида" Маслоу

3. Потребность в принадлежности и любви (в случае описания мотивации трудовой деятельности их называют социальными потребностями). Эти потребности выражаются в многолетней привычке работы в определенном коллективе, дружеских отношениях с коллегами по работе. Часто даже при недостаточной оплате своего труда работники не покидают своего места работы в поисках лучшего именно в силу хорошего удовлетворения социальных потребностей [62, с.122].

Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует проводить следующие мероприятия:

- 1) давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться в процессе трудовой деятельности;
- 2) проводить с подчиненными периодические совещания;
- 3) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- 4) создать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

4. Потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны

окружающих [62, с.134].

Для удовлетворения потребностей в самоуважении у работников можно применить следующие меры:

- 1) предлагать подчиненным более содержательную работу;
- 2) высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты труда;
- 3) делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия;
- 4) обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

5. Потребность в самоактуализации (самовыражении) - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. По Маслоу основным источником человеческой деятельности, человеческого поведения, поступков является непрерывное стремление человека к самоактуализации, стремление к самовыражению. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека [62, с.128].

Для удовлетворения потребностей в самовыражении работников следует:

- 1) обеспечить подчиненным возможности для обучения и развития, которые бы позволили полностью использовать их потенциал;
- 2) давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- 3) поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Общий вывод, который делает А. Маслоу о базовых потребностях, следующий: "Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85%, потребность в безопасности

удовлетворена на 70%, потребность в любви - на 50%, потребность в самоуважении - на 40%, а потребность в самоактуализации - на 10%... Ни одна из упомянутых нами потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека" [28, с. 99].

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры ("пирамиды"). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) 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 сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Даже если в данный момент преобладает какая-либо одна из рассмотренных потребностей, то человек в своей деятельности руководствуется не только ею [62, с.139].

После появления теории А. Маслоу руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Основную критику в адрес этой теории можно свести к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три

потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, которые не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои жизненные принципы. Управленческие структуры очень часто привлекают людей с потребностью власти, поскольку дают возможность проявить и реализовать ее. Анализируя различные способы удовлетворения власти, МакКлелланд в своей работе "Два лица власти", вышедшей в 1970 г., отмечает: "Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать" [30, с. 371].

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. 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. "Неважно, сколь развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет награждать его за то, что он делает" [30, с.371].

Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, перед ними следует ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу. Это потребность принадлежности к чему- или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки. Работники, обладающие этой потребностью, любят часто бывать в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим людям. Для удовлетворения работников с развитой потребностью в причастности они могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения. Руководитель, заинтересованный в производительном труде таких работников, должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких сотрудников определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией [62, с.153].

Работникам свойственно также реализовывать разные виды потребностей по мере карьерного роста.

Помимо изложенных теорий Маслоу и МакКлелланда существует ряд других содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая) модель мотивации была предложена во второй половине 50-х годов XX в.

Она основана также на потребностях людей. Герцберг выделил две большие категории факторов мотивации, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

К первой группе факторов относят внешние по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Выводы, сделанные Герцбергом, некоторое время считались в среде руководителей в достаточной степени крамольными, разрушающими основы управления персоналом. В частности, это вывод о том, что заработная плата не является мотиватором к эффективному труду. Однако если задуматься над этим глубже, то можно понять, что Герцберг был совершенно прав. Давайте рассмотрим, как происходит процесс стимулирования работника. Руководитель предлагает работнику повысить производительность труда, например, увеличив к концу квартала объем выполняемой им работы на 10% в обмен на какое-либо благо (материальный стимул) - индексацию заработной платы, выплату премии, бонус и т.д. Работник, обдумав это предложение и согласившись с ним, превращает в своем сознании этот внешний стимул в мотив, т.е. во внутреннее побуждение к повышению производительности труда. Однако действие этого мотива происходит в

кратковременной перспективе, т.е. до конца квартала и получения этого материального вознаграждения. Как только оно будет получено, оно сразу перестает быть и мотивом, и стимулом и переходит в разряд гигиенических факторов, описанных Герцбергом, снимая неудовлетворенность трудом у работника в силу достаточности получаемой заработной платы. Как только работник сочтет получаемое им материальное вознаграждение неадекватным, например, в силу его несоответствия инфляционным процессам в экономике, то этот гигиенический фактор начинает формировать неудовлетворенность работника к своей трудовой деятельности и, соответственно, негативно сказываться на его трудовой мотивации [62, с.168].

Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе. Это мотивирующие факторы, или "мотиваторы". К ним относятся успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможности творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Однако Маслоу рассматривал факторы, соответствующие гигиеническим, как нечто вызывающее ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Для эффективного использования теории Герцберга на практике необходимо выбрать определенный набор

гигиенических факторов и факторов мотивации, а затем произвести опрос работников, предоставив им самим возможность определить наиболее предпочтительные для них факторы мотивации [62, с.169].

Для того чтобы понять поведение людей, необходимо учитывать, что люди обладают различными типами характера и темперамента. Поведение людей проявляется как в личной жизни, так и в их трудовой деятельности.

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на исследовании потребностей людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и почему выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

Теория ожиданий [30, с.376] связана с работами американского ученого Виктора Врума.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации работника на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Анализируя мотивацию трудовой деятельности, теория ожидания выделяет три важные взаимосвязи: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворение этим вознаграждением). Ожидания в отношении первой связки ($Z - P$) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работники чувствуют, что нет прямой

связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то в соответствии с теорией ожидания их мотивация будет ослабевать [62, с.171].

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда.

В этой связке, так же как и в предыдущей, если работник не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация его труда также будет слабой.

Третий фактор - валентность (ценность поощрения или вознаграждения) - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных работников 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 валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для работника не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности в этом случае также будет ослабевать. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими [62, с.171].

На практике теорию ожиданий можно применить путем сопоставления руководством организации предлагаемого работникам вознаграждения с потребностями сотрудников и приведением этих факторов в соответствие между собой. Для эффективной мотивации персонала руководитель должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами (высокого, но реалистичного уровня) и вознаграждением

Теория справедливости (равенства) С. Адамса [59, с. 132] также дает

объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. Теория справедливости считает, что работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если проведенное сравнение не устраивает работника и он считает несправедливым полученное по результатам своего труда вознаграждение, то его мотивация снижается, так как он оценивает отношение к себе со стороны руководства как предвзятое. В практике управления персоналом нужно учитывать, что восприятие справедливости носит субъективный характер, поэтому информация о факторах, определяющих величину и условия выплаты вознаграждения, должна быть широко доступна работникам. Необходимо учитывать, что работники ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, в которой оплата труда играет важную, но не единственную роль. Сами работники могут стараться восстановить чувство справедливости по отношению к себе либо путем изменения уровня затрачиваемых на работу усилий, либо добиваясь увеличения получаемого вознаграждения. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее, так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность [62, с.172].

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. В нашей стране эта проблема стоит особенно остро на государственных предприятиях, где сотрудники знают величину заработной платы, получаемой их коллегами, что часто приводит к затяжным конфликтам, мешающим нормальному функционированию организации в процессе выполнения поставленных целей.

В некоторых негосударственных организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. Но если сохранять размеры заработков в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие на своих сотрудников, связанное с ростом заработной платы при продвижении по службе, как это следует из теории ожидания.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, описанных выше. В их модели присутствует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения [62, с.176].

В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от 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. Кроме этого, в теории Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты.

Модель Портера - Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы мотивации труда.

Один из наиболее важных выводов теории Портера - Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее

следствием [62, с.179].

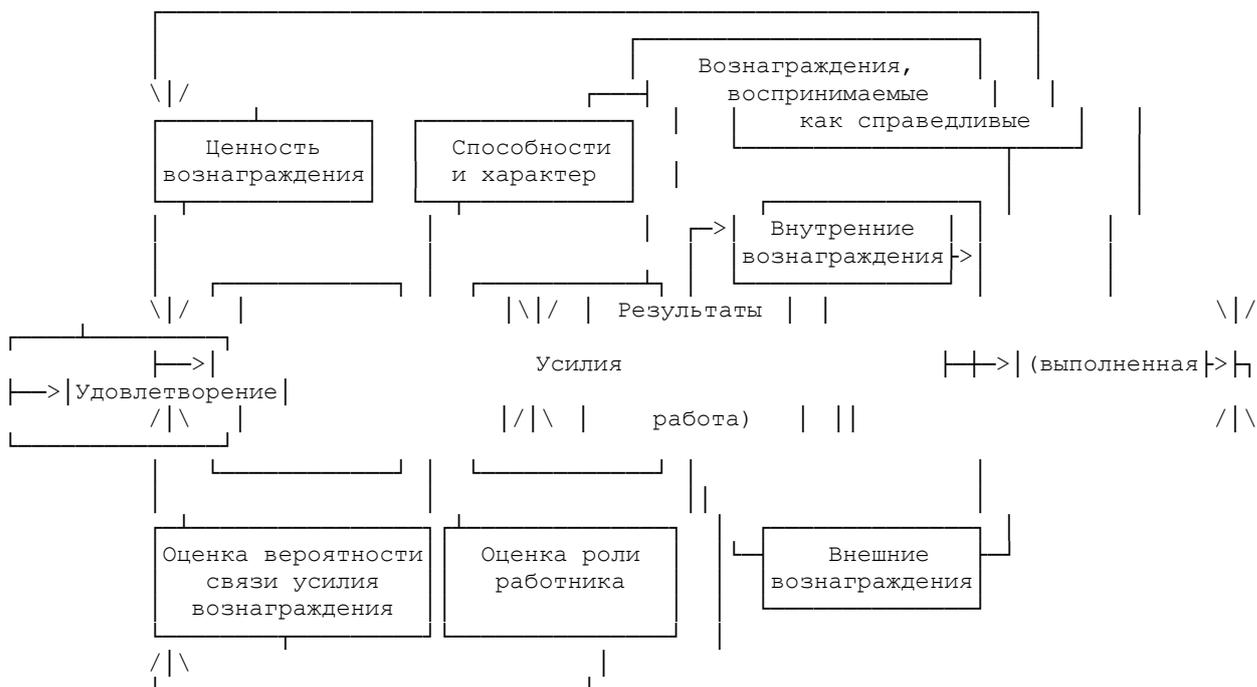


Рисунок 5 - Модель мотивации Портера – Лоулера

Практическая значимость теории состоит в том, что вознаграждение, оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника. Уровень удовлетворенности, который в будущем снова станет определять ожидания работника и его результативность, является выводом из системы вознаграждений с учетом их справедливости.

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности [1, с.344]. Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

1) установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;

2) социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;

3) базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;

4) система ценностных ориентаций личности.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение [21, с.23]. "До своего первого удовлетворения потребность "не знает" своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится мотивом"[21, с.24]. Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 г.), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или "смыслообразующими мотивами", т.е. теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования и условно называются "мотивами-стимулами", которые лишены главной функции труда - смыслообразования.

На различие между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, видные советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин и уже упоминавшийся В.А. Ядов в книге "Человек и его работа" под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами – внешние [13, с. 38].

1.3. Система мотивации труда персонала

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации включает в себя следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегия и политика организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, структура системы мотивации, стимулирования труда, технология формирования системы мотивации и стимулирования труда (рис. 6. Основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. См. Приложение 1).

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала организации необходимо, прежде всего, определить ее цели - к каким именно результатам стремится организация и какие действия персонала она собирается стимулировать.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала - обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и, прежде всего, посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. В первую очередь это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели и что организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и заложенные в его основу стимулы будут соответствовать социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организации [31, с.54].

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на следующие подцели:

- Привлечение персонала в организацию.
- Сохранение сотрудников организации.
- Стимулирование производительности.
- Справедливая оценка трудового вклада работников.
- Эффективное развитие бизнеса.
- Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты.

Материальное стимулирование представляет собой комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Материальное денежное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации.

Материальное неденежное стимулирование - это стимулы, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций - так называемые бенефиты или социальный пакет.

Цели формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организаций достигаются посредством реализации следующих основных задач:

- развития организационной культуры, выражающейся в продуктивном деловом поведении как в отношении внешней, так и внутренней среды организации;
- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся исполнения, командной работы и качества деятельности организации в целом;
- обеспечения правильного состава и уровней стимулирования, предоставляемого в соответствии с организационной культурой, потребностями бизнеса и потребностями персонала;

- связи стратегии, политики и процедур стимулирования с внедрением инноваций, развитием и стремлением к превосходству;

- развития жесткой ориентации на достижение высоких уровней эффективности во всей организации;

- ориентации на те, типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет происходить [31, с.246].

При разработке системы мотивации, стимулирования персонала руководство организаций должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия. Стратегия - определение перспективных целей развития организации и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей. В свою очередь, политика - это образ действий, направленных на достижение поставленных перед организацией целей.

Исходя из стратегии развития организации, формируется стратегия мотивации и стимулирования труда персонала.

Стратегия определяет направленность системы мотивации и стимулирования труда персонала, которые требуются для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранения ответственных и компетентных кадров, которые необходимы для выполнения миссии и других целей организации. Эти стратегии направлены на решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать рабочих, служащих и в целом персонал организации. Являясь декларациями о намерении, они представляют основу для решения того, как системы мотивации и стимулирования труда могут способствовать достижению целей организации и как следует проектировать и управлять этой системой [31, с.237].

Цель стратегий мотивации и стимулирования труда персонала - достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкрепления высоких уровней

исполнения, основанных на инновационной инициативе, чтобы отвечать требованиям динамики рынка. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.

Для выбора стратегии мотивации и стимулирования труда персонала, которая может быть приемлемой для организаций, охарактеризуем основные стратегии мотивации (таблица 1. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала. См. Приложение 2).

Наиболее целесообразно формировать стратегию мотивации и стимулирования труда персонала организаций как сочетание элементов всех видов стратегий.

Важным аспектом формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала в организациях является обоснование принципов разработки данных систем.

При этом в основу должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и, соответственно, включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника, среди которых следует отметить следующие принципы:

- учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда;
- предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала;
- развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его потенциальных способностей для наращивания трудового, в том числе и творческого, потенциала;
- реализация принципа обучающейся организации посредством участия в этих процессах всех групп персонала;
- равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и

стимулирования личного вклада в организацию;

- участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути;

- сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств;

- в сферу влияния организации не только работника, но и его семьи.

Стратегия и принципы мотивации и стимулирования труда персонала организаций определяют структуру системы мотивации и стимулирования труда персонала, включающую в себя как элементы материального денежного и неденежного вознаграждения, так и составляющие нематериального стимулирования [31, 168].

На эффективность системы мотивации и стимулирования труда персонала значительное воздействие оказывает целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы - это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования. Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и их размер. Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом. Моральные факторы представляют

комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы моральных поощрений. Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные [31, 185].

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

При формировании системы мотивации и стимулирования труда персонала необходимо учитывать ряд требований, основными среди которых являются следующие.

Комплексность стимулов.

Дифференцированность стимулирующих воздействий.

Справедливость поощрений.

Информированность о действующей системе стимулирования.

Общественная гласность.

Гибкость использования.

Оперативность применения.

Сопричастность работников к организации стимулирования труда.

Гарантированность стимулирующих воздействий.

Периодичность использования.

Равенство возможностей.

Ощутимость применения.

Постепенность изменения.

Лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи [31, 190].

Выводы по 1-й главе

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. С другой стороны, мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Определение мотивации трудовой деятельности - это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Одним из основных, применяемых в большинстве организаций, способов достижения эффективной мотивации труда является материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом. Часто стимулирование ассоциируется с вознаграждением, но на самом деле это понятие гораздо шире. Под вознаграждением обычно понимают денежное. Однако существует и внутреннее вознаграждение, или удовлетворение, даваемое самим процессом труда, которое рассматривается как нематериальное стимулирование.

За вторую половину XX в. разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

организации включает в себя следующие основные элементы: цели и задачи системы, стратегия и политика организации в области мотивации и стимулирования, принципы мотивации и стимулирования труда, структура системы мотивации, стимулирования труда, технология формирования системы мотивации и стимулирования труда.

Цели формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организаций достигаются посредством реализации следующих основных задач:

- развития организационной культуры, выражающейся в продуктивном деловом поведении как в отношении внешней, так и внутренней среды организации;

- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся исполнения, командной работы и качества деятельности организации в целом;

- обеспечения правильного состава и уровней стимулирования, предоставляемого в соответствии с организационной культурой, потребностями бизнеса и потребностями персонала;

- связи стратегии, политики и процедур стимулирования с внедрением инноваций, развитием и стремлением к превосходству;

- развития жесткой ориентации на достижение высоких уровней эффективности во всей организации;

- ориентации на те типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет происходить.

При разработке системы мотивации, стимулирования персонала руководство организаций должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия.

Глава 2. Опытнo-экспериментальная работа по анализу системы мотивации труда персонала МУ «ЦБС» Копейского городского округа

2.1. Анализ системы мотивации труда персонала МУ «ЦБС» Копейского городского округа

Для эффективного использования теории Герцберга мы выбрали определенный набор гигиенических факторов и факторов мотивации, а затем произвели опрос работников, предоставив им самим возможность определить наиболее предпочтительные для них факторы мотивации.

Результаты нашего исследования проведенного в МУ «ЦБС» Копейского городского округа.

Зависимость факторов неудовлетворенности (гигиенических) и удовлетворенности (мотиваторов) от уровня образования сотрудников предприятия.

Опрошенные работники являются по своему должностному статусу бухгалтера, библиотекари, сотрудники отделов в МУ «ЦБС» Копейского городского округа. Наряду с анализом ситуации по ходу исследования даются рекомендации руководству по устранению негативных моментов.

В целом в коллективе преобладают факторы удовлетворенности (мотиваторы). Однако доля факторов неудовлетворенности достаточно значительна, чтобы обратить на себя внимание администрации.

По возрастным категориям. У молодых сотрудников факторы неудовлетворенности (гигиенические) превышают мотивационные факторы, следовательно, подвигнуть их на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно изменять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их воздействием на работников этой возрастной категории. Можно также просто подождать, пока эти работники перейдут возрастной рубеж в 25 лет и почувствуют свою социальную ответственность. Результаты исследования по

возрастным группам показывают, что факторы удовлетворенности значительно превышают факторы неудовлетворенности, то же наблюдается и у сотрудников старшей возрастной категории (46 - 60 лет), хотя у них они близки по значению.

По уровню образования. Факторы неудовлетворенности преобладают у сотрудников со средним образованием и значительно отстают от мотиваторов у работников с высшим и неполным высшим образованием. Как отмечалось ранее, работники со средним образованием чувствуют себя недостаточно уверенно и пытаются самокомпенсироваться именно из-за отсутствия достаточного уровня образования. У остальных работников ситуация нормальная. Следовательно, руководству следует обратить особое внимание на работников со средним образованием, пытаясь мотивировать их путем направления на курсы повышения квалификации. Особое внимание при этом следует обращать на изменение статуса работников и межличностные отношения между начальством и подчиненными.

Следует обратить внимание на довольно большой процент неудовлетворенности сотрудников условиями и содержанием своего труда, так как от этого зависит социально-психологический климат в коллективе.

Проведенный анализ показал, что в организациях с достаточно высоким уровнем материального стимулирования руководству необходимо быть более внимательным к своим сотрудникам, прислушиваться к их чаяниям и нуждам, чтобы обеспечить влияние других мотивационных факторов на повышение производительности труда. Выполняя эти рекомендации, можно установить в коллективе совершенный социально-нравственный климат, который будет способствовать наибольшему удовлетворению от своего труда.

Для того чтобы понять поведение людей, необходимо учитывать, что люди обладают различными типами характера и темперамента. Поведение людей проявляется как в личной жизни, так и в их трудовой деятельности.

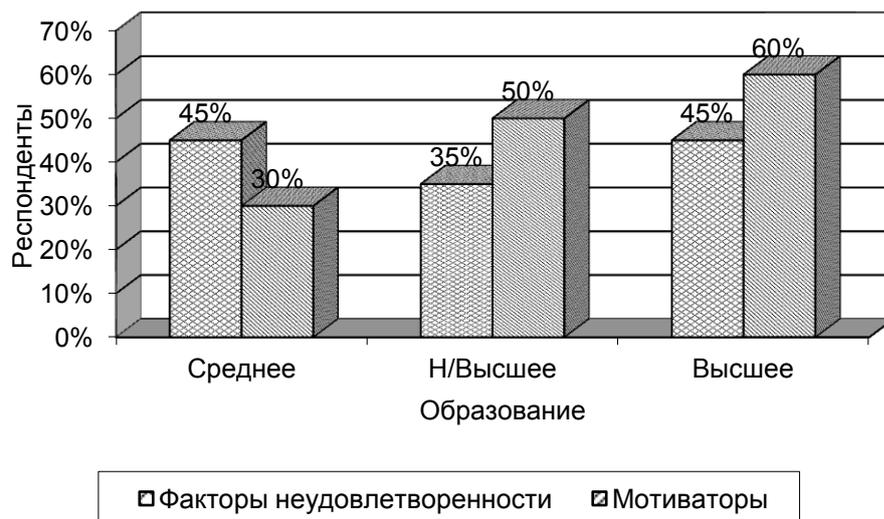


Рисунок 7 - Зависимость факторов удовлетворенности и неудовлетворенности от уровня образования сотрудников МУ «ЦБС» Копейского городского округа

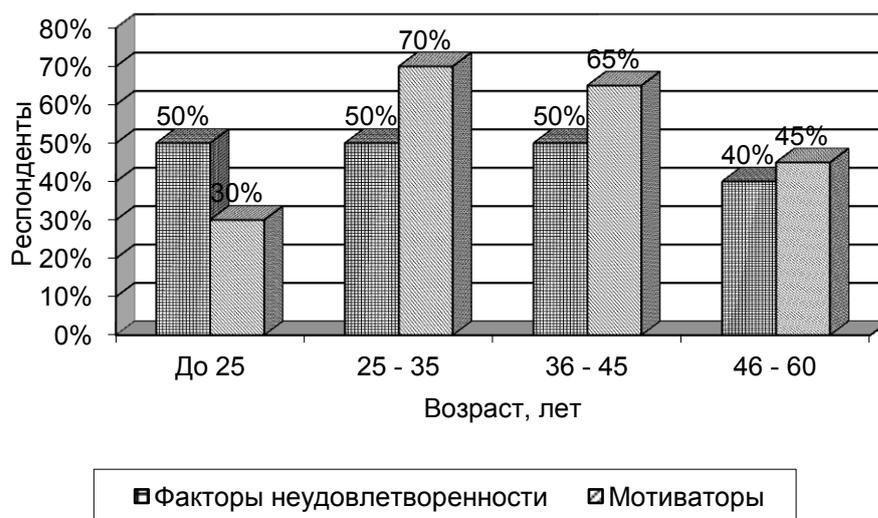


Рисунок 8 - Зависимость факторов удовлетворенности и неудовлетворенности от возраста сотрудников МУ «ЦБС» Копейского городского округа

Один из наиболее важных выводов теории Портера - Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, а высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

Практическая значимость теории состоит в том, что вознаграждение,

оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника. Уровень удовлетворенности, который в будущем снова станет определять ожидания работника и его результативность, является выводом из системы вознаграждений с учетом их справедливости.



Рисунок 9 - Зависимость факторов удовлетворенности от стажа работы в МУ «ЦБС» Копейского городского округа

В качестве иллюстрации предлагаются результаты исследования мотивации труда по процессуальным теориям, проведенного в 2010 г. в МУ «ЦБС» Копейского городского округа

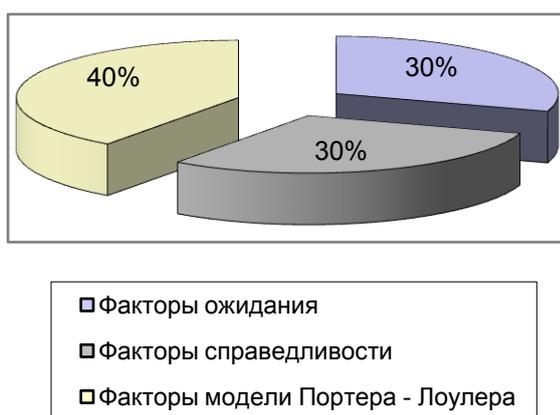


Рисунок 10 - Структура мотивации по процессуальным теориям в МУ «ЦБС» Копейского городского округа

Исследования, проведенные в МУ «ЦБС» Копейского городского округа

показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности.

У всех категорий респондентов сильны социальные привязанности сотрудников как к работе в своей организации (причастность), так и в отношениях с сослуживцами. Это свидетельствует о высоком корпоративном духе, царящем в организациях. Всем категориям работников свойственны мотивы самоуважения, что объясняется психологическими особенностями людей, ценящих свой труд, и в несколько меньшей степени мотивы самовыражения через труд всех своих способностей и достоинств.

Наиболее важное значение для сотрудников имеет потребность в безопасности и защищенности. Чуть ниже уровень материальных потребностей и потребностей в самоуважении.

Потребность в самовыражении показывает, что работа для большинства не является главным и важнейшим делом жизни, хотя определенные составные части этой потребности важны для каждого из опрошенных работников.

Наименьший процент сотрудников обладает потребностью сделать карьеру, несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах. Это можно объяснить тем, что руководство организации не стремится проводить ротацию кадров и использовать свои внутренние резервы при освобождении вакансий более высокого порядка.

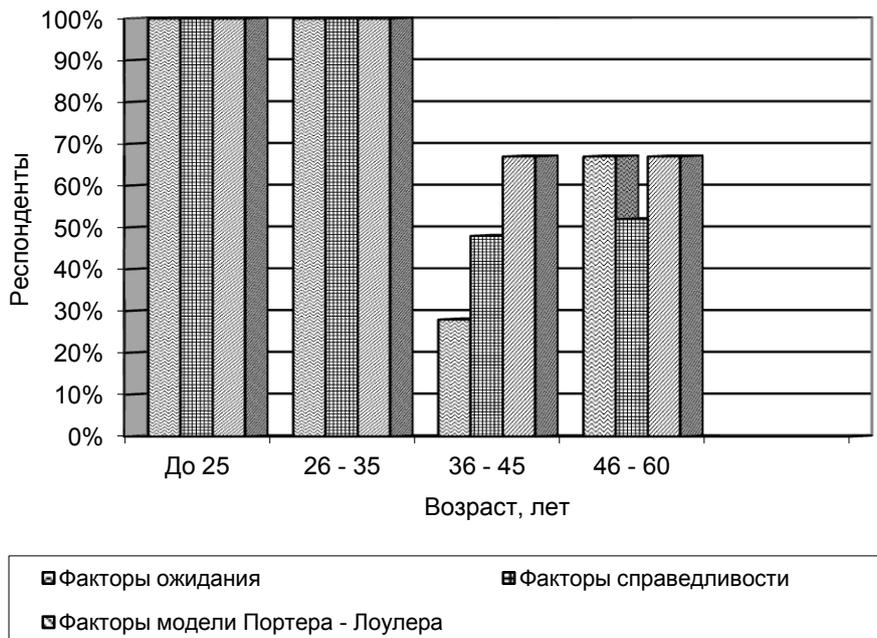


Рисунок 11 - Зависимость факторов мотивации от возраста сотрудников в МУ «ЦБС» Копейского городского округа

Однако потребности высшего порядка (власть, успех, причастность) превышают потребность в самовыражении, и, следовательно, сотрудники организации - люди активные, знающие, что они хотят от жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству следует более тщательно наблюдать за желаниями каждого конкретного работника в отдельности.

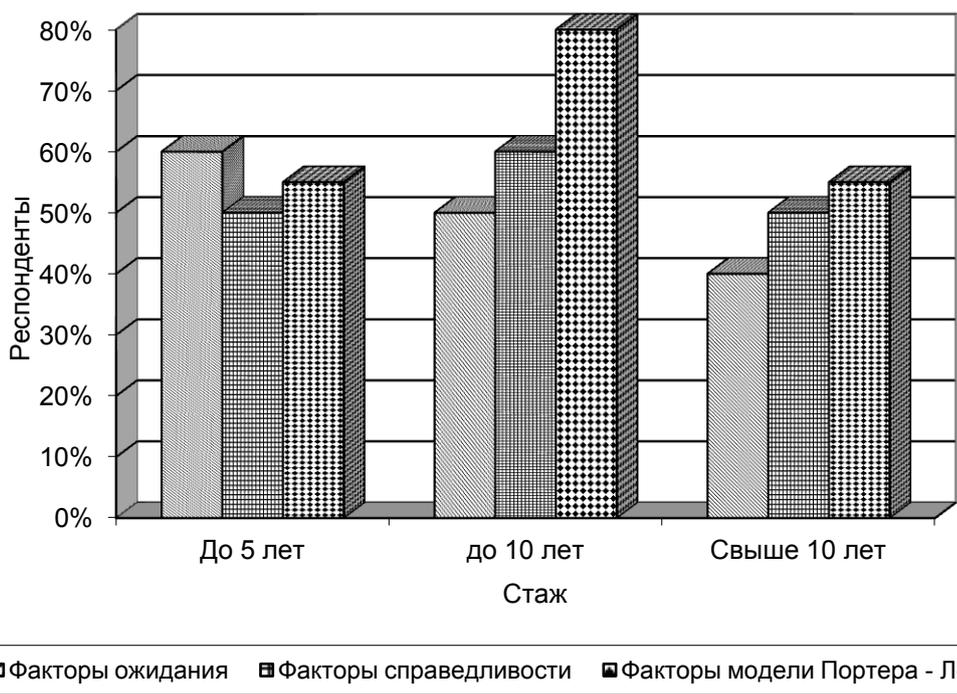


Рисунок 12 - Зависимость факторов мотивации от стажа сотрудников
в МУ «ЦБС» Копейского городского округа

В результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится мотивом". Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 г.), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается общественными или "смыслообразующими мотивами", т.е. теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования и условно называются "мотивами-стимулами", которые лишены главной функции труда - смыслообразования.

В ходе исследования нами был применен метод экспертных оценок, который исходит из того, что достаточно точно оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь это руководители и коллеги. Иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

Для того чтобы использовать метод экспертных оценок, надо предварительно решить ряд вопросов. Во-первых, надо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов. В любом случае мы должны рассчитывать не только на их осведомленность,

способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность. Желательно, чтобы до того, как экспертам будет предложено высказать свое мнение, с ними была проведена хотя бы кратковременная учеба, призванная повысить их способность к точным и беспристрастным оценкам мотивации работников.

Требования к экспертам:

- Осведомленность. Эксперт должен быть хорошо осведомлен о важнейших сторонах профессиональной деятельности и рабочего поведения работника, которого оценивают.

- Объективность. Эксперт не должен быть заинтересован в результатах оценки конкретного работника.

- Морально-этические качества. Выбирая экспертов для оценки сотрудников, следует ориентироваться не только на его знания, следует принимать во внимание его честность, ориентацию на интересы организации.

- Предварительная подготовка. Эксперт должен пройти предварительное обучение методам и процедурам оценки, чтобы исключить ошибки, которые могут отразиться на точности выводов.

Кроме отбора экспертов необходимо решить вопрос и с инструментом, с помощью которого эксперты будут оценивать те или иные особенности мотивации персонала. Ниже приведен пример соответствующей анкеты.

Проводя экспертную оценку мы дали заключение относительно трудовой мотивации оцениваемого работника. Нами было указано, в какой мере в его рабочем поведении и в отношении к работе проявляются приведенные ниже характеристики. В своих оценках будьте точны и объективны. При этом используйте следующую шкалу:

5 - данное качество развито в полной мере;

4 - в достаточной степени;

3 - умеренно;

2 - слабо;

1 - данное качество отсутствует.

1. Стремление добиться рабочих достижений, не уступающих достижениям коллег по работе	5 4 3 2 1
2. Желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства	5 4 3 2 1
3. Стремление работать так, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе	5 4 3 2 1
4. Желание получить больше самостоятельности в работе	5 4 3 2 1
5. Стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе	5 4 3 2 1
6. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации	5 4 3 2 1
7. Стремление лучше проявить себя в работе	5 4 3 2 1
8. Стремление к продвижению по службе	5 4 3 2 1
9. Желание проявлять инициативу и творчество в работе	5 4 3 2 1

Иногда при изучении особенностей мотивации работников бывает важно выявить наиболее важные демотиваторы, то есть факторы, оказывающие негативное действие на трудовой настрой персонала. Если есть потребность в быстром получении такого рода данных, то экспертная оценка в этом случае бывает особенно полезна.

Руководители, прекрасно зная своих подчиненных, могут стать источником ценнейшей информации об особенностях мотивации работников организации. Так, при проведении семинаров с руководителями по вопросам мотивационного менеджмента мы предлагаем им выступить в качестве экспертов и ответить на вопрос: "Какие факторы, по вашему мнению, оказывают особенно негативное воздействие на мотивацию работников организации к проявлению инициативы на работе?" Вот типичный список ответов:

- недостаток материальной заинтересованности;
- недоверие к руководству;
- не видят перспектив профессионального роста;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- излишний контроль со стороны руководства;
- плохие условия труда;
- плохая информированность;
- нежелание руководства считаться с мнением работников;
- инновации в организации не приветствуются;

- отсутствие внимания к нуждам работников;
- невозможность принятия самостоятельных решений.

Можно видеть, что проблемное поле просматривается достаточно отчетливо. И если у руководства организации есть желание с некоторыми из выявленных проблем разобраться более детально, то это может быть сделано.

Следует отметить, что в МУ «ЦБС» Копейского городского округа применяют систему премирования в процентах от основного оклада.

Проанализируем оценки систем премирования по степени их влияния на трудовую мотивацию, выставленных сотрудниками разного уровня (таблица 2).

Таблица 2 - Влияние систем премирования на трудовую мотивацию (по оценкам сотрудников разного уровня)

Системы премирования	Оценки		
	Сотрудники высшего звена	Сотрудники среднего звена	Сотрудники нижнего звена
Премирование в процентах от оклада	2,00	1,70	1,65
Премирование от общей прибыли компании	2,10	2,00	1,60
Премирование от результатов работы отдела	1,70	2,20	2,45
Премирование от результатов работы команды (рабочей группы)	1,15	1,30	1,40
Премирование за достижение индивидуальных целей	2,20	2,60	2,20

Установлено, что наибольшее влияние на трудовую мотивацию работников высшего звена оказывают системы премирования и за достижение индивидуальных целей, а для работников среднего и нижнего уровней наиболее значимыми являются системы премирования за достижение индивидуальных целей и премирование от результатов работы, отдела. Система премирования от результатов работы команды (рабочей группы) не получили высоких оценок у работников всех уровней. Система премирования в процентах от основного оклада по оценкам работников всех уровней оказывает среднее влияние на их трудовую мотивацию.

В процессе исследования выявлены также показатели, которые, по мнению сотрудников, целесообразно использовать в оценке их трудового вклада, при разработке программ текущего премирования (таблица 3).

Таблица 3 - Целесообразность использования показателей учета трудового вклада сотрудников при разработке программ текущего премирования (по оценкам сотрудников разного уровня)

Показатели	Сотрудники высшего звена (%)	Сотрудники среднего звена (%)	Сотрудники нижнего звена (%)
Финансовые показатели			
Прибыль на акцию	20,20	12,00	6,00
Чистая прибыль (темпы роста, рост)	25,20	30,00	38,80
Темпы роста объема продаж	27,27	31,65	36,99
Общая доходность акционерного капитала	18,20	6,12	5,48
Рентабельность продаж	10,00	15,35	12,40
Нефинансовые показатели			
Качество продукции	36,50	37,80	43,90
Индекс потребительской удовлетворенности	18,20	31,65	32,90
Удовлетворенность персонала	27,27	11,22	13,70
Количество нарушений трудовой дисциплины	10,10	9,20	2,70

Как видно, из финансовых показателей сотрудники всех уровней управления считают наиболее продуктивным использование таких показателей, как чистая прибыль (темпы роста, рост) и темпы роста объема работ.

Из нефинансовых показателей сотрудниками всех уровней предпочтение отдано качеству проделанной работы. По другим показателям их оценки достаточно существенно различаются. Так, для работников среднего и нижнего уровней наиболее значим индекс потребительской удовлетворенности, руководителя предприятия - удовлетворенность персонала.

Обратимся к анализу данных, связанных с оценками работников уровней адекватности вознаграждения результатам труда (таблица 4).

Таблица 4 - Адекватно вознаграждаемые результаты труда (по оценкам сотрудников разного уровня)

Результаты труда	Оценки		
	Сотрудники высшего звена	Сотрудники среднего звена	Сотрудники нижнего звена
Достижение высоких экономических показателей в краткосрочной перспективе	2,00	2,61	2,71
Принятие точных бизнес - решений, даже если они не дают краткосрочных результатов	2,45	1,32	1,12
Грамотное управление людьми (развивая, мотивируя их)	2,91	2,22	2,47
Эффективное членство в команде (совместная работа для достижения наилучших результатов)	1,18	1,44	1,16
Снижение себестоимости товара (услуги)	1,36	2,12	1,11
Точное и качественное выполнение работы	2,00	2,35	2,75
Высокая производительность труда	1,45	2,40	2,85
Удовлетворение потребностей клиентов	2,64	1,49	2,10
Новаторство и предложение новых путей выполнения работы	2,18	2,16	1,56
Усилия сверх должностных инструкций	1,18	1,35	1,38

Важный аспект анализа - уровень разнообразия применяемых в МУ «ЦБС» Копейского городского округа систем стимулирования труда сотрудников. Полученные результаты свидетельствуют о том, что в МУ «ЦБС» Копейского городского округа применяются следующие инструменты стимулирования труда: обучение за счет компании (50%), программы пенсионных выплат (30%), программы страхования жизни (20%), частичная оплата отдыха (20%).

Как видно из таблицы 5, наибольшее влияние на трудовую мотивацию управленческого персонала всех уровней оказывают такие компоненты, как оклад и программы текущего премирования. Для работников нижнего звена

сильным мотивационным компонентом выступают перспективы карьеры, в то время как работники высшего звена оценивают влияние данного компонента как незначительное.

Данное расхождение в оценках может быть объяснено тем, что на низких уровнях управления работают молодые специалисты, которые учитывают не только текущие выгоды, но и будущие. Руководители склонны оценивать влияние компонента надбавки в моделях оплаты труда как низкое.

Таблица 5 - Влияние элементов модели оплаты труда на трудовую мотивацию (по оценкам сотрудников разного уровня)

Элементы модели оплаты труда	Оценки		
	Сотрудники высшего звена	Сотрудники среднего звена	Сотрудники нижнего звена
Заработная плата (оклад)	2,36	2,78	2,82
Надбавки (за стаж, квалификацию)	1,27	1,16	1,18
Программы текущего премирования(бонусы, комиссионные выплаты)	2,45	2,88	2,89
Программы долгосрочного премирования	2,45	2,13	1,48
Льготы, компенсации, привилегии	2,45	1,69	1,75
Перспективы карьеры (повышение квалификации, продвижение по службе)	1,36	2,36	2,77

Программы долгосрочного премирования, стимулирующие высокие результаты деятельности МУ «ЦБС» Копейского городского округа в целом на протяжении достаточно длительного периода (более 1 года), не получили высоких оценок у сотрудников всех уровней.

Проведенная диагностика системы стимулирования труда сотрудников разного уровня в МУ «ЦБС» Копейского городского округа и анализ полученных результатов позволили не только выделить недостатки современной российской практики стимулирования труда работников, но и предложить научно-практические меры по ее совершенствованию.

Оценка сотрудников разного уровня получаемых на предприятии оклада

и премии

Таблица 6

Уровень занимаемой должности	Оклад (%)			Премия (%)		
	Высокие выплаты	Достаточные выплаты	Низкие выплаты	Высокие выплаты	Достаточные выплаты	Низкие выплаты
Сотрудники высшего звена	18,18	18,18	63,64	27,27	18,18	54,55
Сотрудники среднего звена	3,06	11,22	85,71	11,22	17,35	71,43
Сотрудники нижнего звена	0,00	13,70	86,30	1,37	34,25	64,38

Таким образом, все должности, профессии предприятия получили балльную оценку и были в зависимости от нее проранжированы. Результаты представлены в таблице 6.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала МУ «ЦБС» Копейского городского округа

Как уже говорилось выше, одним из основных, применяемых в большинстве организаций, способов достижения эффективной мотивации труда является материальное и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом.

Основным способом является оплата труда работников, начисляемая и выплачиваемая различными способами.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

По "женевской схеме", разработанной в 1950 г., различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

Существуют тарифные и бестарифные модели базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений. Бестарифные - представляют собой индивидуальные разработки отдельных фирм.

В структуру вознаграждения работников организации, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;

- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;

- рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;

- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты;
- дивиденды - участие в прибылях фирмы в соответствии с имеющимся количеством акций.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные - переменный, т.к. зависят от возможностей и мотивационной политики организации.

Формы оплаты труда.

Традиционные формы оплаты труда характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают две формы заработной платы - сдельную и повременную. При сдельной размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. При повременной - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда.

Новая форма оплаты труда - это мультиквалификационная заработная плата. Уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - средняя почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником как при выполнении основных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Для осуществления этой формы необходимо предоставить работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определить методы объективной оценки уровня их квалификации. Выделяют следующие системы оплаты труда.

1. Повременная форма оплаты труда. Используется в тех организациях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда или где производительность труда далека от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение

хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

2. Сдельная форма оплаты труда. Используется для специфических видов работ при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премий, комиссионных и т.п.). Используется на тех предприятиях, где результаты труда можно измерить, деньги являются мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы является высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками является сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов, не способствует росту групповой отдачи.

4. Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела). Используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах. Преимуществами является хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать не критичность к слабым показателям.

5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия). Используется в условиях хорошего

психологического климата в отношениях администрации и работников, стимулирующего сотрудничество. Преимуществами являются обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатками является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов.

6. Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Используется в тех случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника.

7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы. Используется на тех фирмах, где публикуются показатели финансовой деятельности и имеется участие работников в делах фирмы. Преимущества: обеспечивает причастность работников к делам фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка. Недостатки: не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом работника, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять (факторы внешней среды).

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это означает, что выбор нельзя рассматривать изолированно от остальных направлений работы с персоналом. Это касается построения работ (работа в группах или на индивидуальном уровне), обучения, подготовки кадров, профессионального продвижения персонала фирмы и других.

Основные принципы, используемые для усиления мотивирующей

функции оплаты труда:

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам труда;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

Для усиления мотивации работников организации выбранной системой оплаты труда предлагается произвести следующие шаги.

- Определить цели и принципы системы оплаты труда (ориентация на индивидуальные и групповые результаты, уменьшение текучести персонала и т.д.).

- Собрать информацию о системах оплаты в организациях-конкурентах.

- Проанализировать условия, в которых действует интересующая система оплаты труда.

- Рассмотреть возможность опроса по предлагаемым изменениям в системе оплаты.

- Проанализировать эффективность системы оплаты за счет сравнения достигнутых результатов с ее целями.

Исследование мотивации труда в МУ «ЦБС» Копейского городского округа, выявило, что на предприятии применяется сдельная форма оплаты труда и групповое вознаграждение за результат труда.

Основная заработная плата рассчитывается по следующей формуле:

$$Зп = Ом \cdot \%Пп \cdot КТУ, \quad (1)$$

где Зп - оплата труда за период;

Ом - размер месячного оклада;

%Пп - % перевыполненного плана по организации;

КТУ – коэффициент технического участия.

Основным элементом в механизме оплаты труда на предприятии

является размер месячного оклада.

Проанализировав систему оплаты труда в МУ «ЦБС» Копейского городского округа можно сделать вывод, что ежемесячное премирование (начисление основных премий) за перевыполнение планового объема работ (продаж) производится за коллективные результаты работ.

Мы же в свою очередь предлагаем премирование за индивидуальные результаты работы, когда устанавливаются индивидуальные задания, начисления премии производится с учетом выполнения объемов работ каждым исполнителем, при этом начисление премии бухгалтеров, товароведов, продавцов производится за перевыполнение задания.

Независимо от формы установления планового задания премирование производится в размере 1% тарифной ставки (оклада) за каждый процент перевыполнения плана при соблюдении основных условий.

Одна из самых сильных мотиваций человека - желание идентифицировать себя с обществом, коллективом. Это желание может перерасти в стремление чем-то отличаться от своих коллег: быть лучшим в работе либо в тяге соответствовать большинству, а может, и в интересе выявить личные уникальные качества. И в том, и в другом случае реализовать эти желания помогут корпоративные конкурсы и соревнования. Участие в них, а тем более победа стимулируют сотрудников. Конкурсы могут быть направлены как на всю организацию, так и на отдел, но в любом случае они позволяют охватить большую часть сотрудников.

Внутрикорпоративные конкурсы - это краткосрочная программа стимулирования, предназначенная для мотивации персонала достигать определенные бизнес - цели организации. Победителей конкурса награждают призами: определенными материальными благами, которые можно выразить в денежном эквиваленте. Кроме того, победители получают не денежные вознаграждения в форме общественного признания заслуг и ощущения удовлетворенности от победы.

В МУ «ЦБС» Копейского городского округа приняты

профессиональные конкурсы, направленные на выявление лучших сотрудников той или иной специальности. Типичные названия подобных мероприятий - "Лучший по профессии", "Лучший сотрудник", "Выдающееся достижение", "Лучшее рационализаторское предложение" и т.д.

Конкурсы тесно связаны с непосредственными обязанностями сотрудника и вносят игровой момент в ежедневную трудовую деятельность. Участие сотрудников в профессиональных конкурсах можно рассматривать как дополнительный стимул к повышению профессионального уровня.

При проведении профессиональных конкурсов в МУ «ЦБС» Копейского городского округа ставится цель в канве достижимости результатов. В настоящее время можно выделить две наиболее популярные формы постановки целей.

Постановка каждому участнику соревнования индивидуальной цели. Победителем объявляется каждый, кто выполнит или перевыполнит свой план в течение определенного времени. Таким образом, сотрудники соревнуются сами с собой, пытаясь реализовать индивидуальные планы выполнения работ. Например: бухгалтер может стать "лучшим сотрудником месяца", перевыполнив индивидуальный план работ. Эта форма проведения хороша тем, что деятельность сотрудников сосредотачивается на достижении конкретных целей. Кроме того, соревнования на выполнение индивидуального плана позволяют сохранить нормальные отношения между сотрудниками, так как им не приходится конкурировать друг с другом.

Постановка единой цели для всех участников. Те сотрудники, кто достиг поставленной цели первыми, объявляются победителями, остальные - проигравшими. Таким образом, сотрудники соревнуются друг с другом. Например, конкурс на звание "Лучший библиотекарь" предполагает, что победителем будет тот сотрудник, который принесет наибольшую прибыль организации в денежном эквиваленте. Такие формы конкурсов хороши, когда участники находятся в равных условиях. В настоящее время именно эта форма наиболее популярна в России.

Какая бы форма проведения конкурса ни использовалась, у сотрудника должны быть реальные шансы стать победителем. Если правила проведения соревнования предполагают наличие нескольких победителей, как правило, до трех, то многие сотрудники могут прийти к выводу, что их шансы выиграть весьма невелики. Кроме того, средние сотрудники могут полагать, что победителями соревнования в любом случае станут другие, что приведет к их демотивации. Лучшие работники могут не нуждаться в дополнительной мотивации, тогда как именно средние сотрудники испытывают необходимость в дополнительном подкреплении со стороны организации. Именно таким работникам требуется дополнительная программа стимулирования. Поэтому желательно проводить соревнования, которые давали бы шанс на получение приза каждому.

Что касается призов, чаще всего в качестве приза выступают денежные суммы. Приз продумывается заранее соответственно проводимому конкурсу.

В МУ «ЦБС» Копейского городского округа заранее продумываются все нюансы проведения, и отражены в положении о проведении конкурса. Положение содержит следующую информацию: цель конкурса, участники, как долго и во сколько этапов будет проводиться конкурс, кто будет входить в состав жюри, какие призы ждут участников, критерии определения победителей, порядок подведения итогов и награждения победителей.

Выводы по 2-й главе

Внедрение предложенных внутрикорпоративных конкурсов позволило повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.

Эффективность действия мотивационного механизма активизации экономического поведения зависит от уровня развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в трудовом коллективе, определяемых совокупностью социально-экономических, научно-технических, культурологических, этнопсихологических, правовых и других факторов.

Основу и состав мотивационного механизма определяют методы управления: экономические, социальные, психологические, организационные и правовые. Для придания методам управления мотивационного потенциала необходимо рассмотреть их действие с точки зрения поведения людей. По характеру влияния на достижение целей трудового коллектива поведение людей может быть позитивным или негативным.

Примерами позитивного поведения в трудовых коллективах может быть поддержание хороших межличностных отношений, своевременное и качественное выполнение заданий, совершенствование форм и методов работы. Примеры негативного поведения: создание нервной обстановки в коллективе, периодическое невыполнение порученных заданий, непрофессиональный подход к делу.

Заключение

В основном мотивация труда формируется в организациях. Основными участниками процесса мотивации являются сами работники, руководители, бухгалтера разных уровней, помогающие управлять персоналом и эффективной мотивацией.

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для организации, работающей в условиях рыночной экономики.

Поэтому при разработке методов управления мотивацией персонала следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления персоналом, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для организации направлении. Существуют различные пути решения этой проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает наименьшие затраты, то есть экономит средства. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система,

отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация труда, состояние здоровья).

Выявить и проанализировать эффективность мотивационного управления можно по конкретным направлениям этого процесса - эффективности кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышению квалификации, сокращению сроков адаптации персонала и др.

Источником эффекта в любом случае является экономия средств на достижение поставленных целей, однако главная задача проводимой политики - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как известно, что дешевая рабочая сила не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии - затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме затрат организации при выпуске продукции. Чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике.

Для формирования мотивационного механизма необходимо:

а) определить технологию мотивации труда на конкретной организации. Для этого следует изучать и отслеживать изменение потребностей работников организации путем проведения опросов или анкетирования, при этом особое внимание следует обращать на подбор сотрудников для формирования трудовых коллективов в соответствии со складом характера и типом личности;

б) определить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на процесс управления персоналом организации и на мотивацию работников, прогнозируя возможные последствия в положительную и отрицательную сторону, и мероприятия по устранению возможных негативных последствий;

в) выбрать с учетом всех факторов способы достижения эффективной мотивации, реально возможные в данной организации, и определить методологию управления персоналом. Наиболее удачным и универсальным может быть комплексно-целевой подход, содержащий в себе элементы административных методов управления, экономических - материального стимулирования и участия в управлении организации, социально-психологических, способствующих удовлетворению социально-культурных ценностей и созданию устойчивого нравственно-психологического климата в коллективе.

2. По мнению автора, организации, стесненные в финансовых средствах (в основном относящиеся к государственному сектору экономики), должны использовать административные методы для четкого исполнения законодательных актов (Трудового и Налогового кодексов РФ), обеспечивая

работников предоставленными им законодательством правами и льготами, методы социально-психологического воздействия, удовлетворяя потребности работников в общении с коллегами, уважении и самоуважении; политика материального стимулирования должна проводиться по мере возможности, основной фактор - стабильность в получении заработной платы. Следует также осуществлять моральное стимулирование работников, награждая их за хорошую работу различными призами и подарками, предоставляя возможности для освоения смежных профессий (горизонтальный рост).

На негосударственных предприятиях следует делать основной упор на материальное стимулирование работников, осуществляемое различными способами, в том числе дающими возможность легального снижения налогового бремени (не денежные методы стимулирования), и на социально-психологические методы, дающие возможность создания корпоративного духа на фирме, удовлетворения потребности в причастности, карьерного роста и успеха.

3. Необходимо четко распределять обязанности между линейными менеджерами и функциональными руководителями организации по управлению персоналом. Каждое звено должно выполнять свои организационные функции. Автор считает, что такая структура должна быть принята в крупных организациях, имеющих средства для содержания разветвленной структуры управления персоналом. В небольших частных фирмах основная роль по обеспечению эффективной мотивации отводится менеджерам по персоналу, проводящим в жизнь мотивационную политику, и непосредственно руководителям, принимающим решения и обеспечивающим финансирование мотивационных проектов. Эти менеджеры должны постоянно повышать свою квалификацию путем обучения на различных курсах по управлению персоналом и прохождения психологических тренингов.

4. Большая роль в управлении мотивацией работников должна отводиться представителям трудового коллектива, защищающим интересы

работников и находящим компромисс между позициями собственников и наемных работников. В государственных предприятиях такими представителями являются профсоюзные комитеты, выполняющие роль буфера между администрацией и работниками, способствующие установлению нормального социально-психологического климата в коллективе и удовлетворению социальных и частично материальных потребностей.

5. Для достижения эффективной мотивации труда организации необходимо обладать определенными мотивационными ресурсами. Такими ресурсами, по мнению автора, должны стать принципы социального партнерства, трудовой потенциал предприятия, эффективная организация труда и грамотная социальная политика, проводимая в организации.

6. Для оценки эффективности применяемой мотивационной политики в управлении персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности по предложенным способам, выбирая наиболее подходящий к условиям работы конкретной организации. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики исходя из конкретного состояния дел в организации.

Понятно, что руководитель не является профессиональным психологом и оценка мотивации подчиненных ему нужна для принятия верных управленческих решений. Это могут быть решения, связанные с назначениями на вакантную должность. Это могут быть решения, связанные с развитием системы стимулирования труда, которая призвана обеспечить более высокую настрой работников на работу с высокой отдачей в интересах организации. Это могут быть решения, связанные с удалением из

организационной среды факторов, негативно действующих на мотивацию работников.

Руководитель, желающий овладеть методами управления мотивацией персонала, должен понимать, что ему будет трудно добиться устойчивых успехов без надежного канала обратной связи. Методы оценки мотивации, которые мы рассмотрели в данной главе, призваны обеспечить руководителя такого рода обратной связью. Важно понять, что в работе руководителя невозможно ограничиться использованием лишь какого-то одного из предложенных здесь методов. Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество принимаемых на ее основе решений.

