

Механизмы использования мотивации в практике управления

Стимулирование трудовой деятельности персонала. Осуществлять функции мотивации персонала в трудовой деятельности, несмотря на сложность, можно в таких направлениях: работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование); разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду; создание условий привлекательности, интереса к труду, эстетичности трудового места и трудовых операций; гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей личностного роста и обучения; управление смыслом деятельности, демонстрация значимости выполняемой работы.

Помимо перечисленного, менеджер должен оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы. Есть несколько способов вознаградить людей за труд. 1. Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме. 2. Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии). 3. Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника. 4. Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, что ведет к росту производительности труда. 5. Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения. Похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Весь «набор» данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и действительно заслуженным.

В бизнес-практике, говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, следует

отметить, что это – символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Организации заработной платы на предприятии придается огромное значение. Организация заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д. Тарифная система – совокупность нормативов, определяющих дифференциацию оплаты труда, форм заработной платы и специфики отрасли. Формы и системы заработной платы – порядок ее начисления в зависимости от организационных условий производства и результатов труда.

Систем оплаты труда существует очень много, особенно это касается сдельной формы заработной платы. Назовем две: 1. Сдельно-регрессивная система, или «система дележа премий». При этой системе заработки растут медленнее, чем выработка. 2. Система нормирования дневной выработки. Выплачиваются различные ставки в зависимости от уровня выработки.

Среди систем премирования все большее распространение получает система «СКЭНЛОН», основанная на заранее определенной нормативной доле прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно чистой продукции (стоимости, добавленной отработкой). В случае успешной работы предприятия и экономии на заработную плату образуется премиальный фонд. 25% этой экономии идет в резервный фонд, а остальное распределяется между работниками.

Разновидностью этой системы является так называемая формула общего коэффициента, основанная на доле расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. Обычно это соотношение относительно стабильно на предприятиях. При помощи этого коэффициента находят допустимые расходы на заработную плату. Если фактические затраты на заработную плату меньше, то полученную экономию выплачивают в виде премий.

В системе «Раккер» объем премиального фонда определяется в виде доли от чистой продукции. Среди механизмов мотивирования к трудовой деятельности широко используются формы коллективного премирования, которые в настоящее время они рассматриваются как лучшие. Таких форм очень много, но их можно свести к трем основным разновидностям: 1. Система участия в распределении прибылей (заранее определяется доля прибыли, идущая на премии). 2. Система участия в результатах

работы предприятия. 3. Дивидендная система (участие в прибыли).

Система участия в распределении прибылей не носит ярко выраженного стимулирующего характера, что ограничивает ее распространение. Дело в том, что величина прибыли является результатом всей коммерческой деятельности предприятия и зависит от размера товарооборота, состояния рынка сбыта, конъюнктуры, уровня цен и других факторов, а не только от производственной деятельности.

Системы участия в результатах работы предприятия строятся на конкретных показателях, премии выплачиваются в результате экономии издержек, увеличения выработки или улучшения других производственных показателей.

Дивидендная система – гибрид первых двух разновидностей, когда учитываются результаты производственной и коммерческой деятельности предприятий. Это делает ее гораздо более гибкой и расширяет возможности применения.

Во многих коммерческих фирмах сегодня, взяв на вооружение английский опыт, материальное стимулирование практикуется в различных видах – это награждения ценными подарками и туристическими путевками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы, ее качества, которые прежде оставались незамеченными.

Современные виды стимулирования персонала на бизнес-предприятиях

Заработная плата (номинальная) – (сдельная, повременная, окладная) и дополнительная (премии, надбавки, доплаты, компенсации и пр.).

Заработная плата реальная – а) повышение тарифных ставок; б) введение компенсационных выплат; в) индексация в соответствии с инфляцией.

Бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения, премии). Виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.

Участие в прибылях – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд; доля зависит от ранга руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате).

Участие в акционерном капитале – покупка акций организации (АО) и получение дивидендов.

Планы дополнительных выплат – подарки организации, субсидирование деловых и личных расходов, связанных с работой, командировок. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом. Сберегательные фонды, в т. ч. льготные режимы накопления средств. Организация питания – выплата субсидий на питание. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру, – выделение средств на скидку при продаже этих товаров. Стипендиальные программы – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). Грант для оплаты учебы (в вузе, колледже, за рубежом). Программы обучения персонала – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения, повышения квалификации). Корпоративный университет для бесплатного внутрифирменного обучения персонала. Оказание материальной помощи при госпитализации, бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха. Программы жилищного строительства – выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей, – выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; именные стипендии. Оплаченный продолжительный отпуск. Программы спортивных, культурных и туристических мероприятий, путешествия за счет организации. Гибкие социальные выплаты – организация устанавливает специальную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Страхование жизни – страхование за счет средств организации жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. Программы выплат по временной нетрудоспособности – покрытие расходов по временной нетрудоспособности. Оказание материальной помощи при госпитализации. Стоматологические программы. Медицинское страхование – как самих работников, так и членов их семей. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера), так называемые «золотые парашюты», – премии и выплаты, дополнительный оклад, долговременные компенсации, пенсионные выплаты и др., – руководителям высшего управленческого звена. Отчисления в пенсионный фонд. Программы помощи работникам, употребляющим алкоголь, наркотики, носителям вируса СПИДа. Ассоциации получения кредитов – льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг. Оплаченный обед для семьи в ресторане и пр.

Выводы. Мотивационному механизму оплаты труда в практике организаций, особенно коммерческих, отводится большая роль, однако: исследования показывают, что постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на необходимом уровне, так и росту производительности труда; применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда; в конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия; потребность в деньгах будет расти у людей до определенного предела, зависящего от уровня жизни; при решении предыдущего вопроса приоритетными становятся механизмы морального стимулирования.

Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности.

Важным механизмом мотивации к трудовой деятельности является такой способ вознаграждения, как **признание**. Человеку доставляет огромное удовлетворение общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании, получение награды.

Следующий мотивационный механизм – **свобода**. Для некоторых людей постоянный контроль и опека – только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома. На многих предприятиях сегодня внедряется новый тип расписания работы (гибкий график), например, скользящий график, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день. Переменный день – это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня. Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы – можно работать дома, в филиалах, в Интернет_офисах.

Перспектива – следующий мотивационный механизм. Карьера, профессиональный рост или новая, более сложная и ответственная работа с соответствующей оплатой являются важным вознаграждением для многих работников, особенно мужчин и молодых

энергичных женщин.

Механизмы удовлетворения потребностей высшего уровня (по Р. В. Кишикову)

Социальные потребности: давайте подчиненным такую работу, которая позволила бы им общаться; создавайте на рабочих местах дух единой команды; проводите с подчиненными периодические совещания; не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба; создавайте условия для социальной активности подчиненных вне рамок организации.

Потребности в уважении: предлагайте подчиненным более содержательную работу; обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами; высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты; привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений; делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия; продвигайте подчиненных по служебной лестнице; обеспечивайте обучение и переподготовку для повышения уровня компетентности.

Потребности в самовыражении: обеспечьте подчиненным возможности для развития и раскрытия их потенциала; давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи; поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Улучшение условий труда в качестве мотивационного механизма рассматривают многие работники. На этапе перехода к рынку значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека возрастает. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием производительности труда и его эффективности. Работая длительное время в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. Имеется японский опыт, при котором у работников, поддерживающих в порядке свое рабочее место, увеличивается на 10% тарифная часть их заработка.

Некоторые формы морального поощрения работника. Трудовое или

организационное стимулирование – творческая работа, участие в управлении, творческие командировки. Почетные звания и награды, публичные поощрения, похвала. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, – вручение грамот, значков, вымпелов. Задания, требующие определенных навыков и профессионализма. Возможность отличиться. Индивидуальный сайт в Интернете. Самостоятельность в решении некоторых вопросов. Признательность. Служебный автомобиль. Пикники с участием коллектива организации. Призы. Улыбка менеджера. Обратная связь о результатах. Обратная связь о продвижении по работе. Более просторный офис. Более престижная работа. Большая вовлеченность в работу. Участие в принятии решений. Разрешение выполнить работу от начала и до конца. Публичная похвала. Престижное место для парковки машины. Возможность попользоваться в выходные дни яхтой руководителя. Благодарственное письмо семье. Фотография на Доске почета. Дополнительные выходные дни, отпуска, гибкий график работы, сокращение рабочего дня.

Рекомендации руководителям. Советы по мотивирующей организации труда персонал а (по В. А. Розановой) Каждое действие требует осмысления. Это относится к управляющим и тем, кто требует действия от других. Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми. Исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц. Каждый работник хочет показать свою значимость и проявить свои способности. Он хочет принимать участие в решениях, в которых компетентен именно он. Каждый работник хочет выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится как к отдельному работнику, так и к группе. Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются. Там, где управление не на высоте, преуменьшается значимость работника. Он хочет ощущать свою значимость. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное). Быстрота получения информации сотрудниками является мерилем их значимости в глазах управляющих. Затруднения в получении информации принижают их и снижают готовность к труду. Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия. Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда. Им это нужно больше, чем начальству. Информация должна быть оперативной,

чтобы внести необходимые коррективы действия работника. Любая работа будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом. Большинство работников стремится в процессе работы получить новые знания. К завышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным. Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой. Этим способом убивают инициативу. Работники стремятся лучше работать из-за самореализации. Большой проблемой является возможность для работников иметь условия для инициативы и реализации своих возможностей, а также для приобретения индивидуальной ответственности в системе «затраты – результат».

Современные корпоративные стратегии и механизмы управления вознаграждением вносят значительный вклад в достижение корпоративных и функциональных целей при помощи: развития корпоративной культуры – культуры гордости и климата успеха; подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся превосходства, исполнения, командной работы и качества; сигнализирования перспективным, значимым работникам, что компания хочет удовлетворить их ожидания по вознаграждению; обеспечения правильного состава и уровней вознаграждения, предоставляемого в соответствии с культурой в компании, потребностями работников и экономическим, конкурентным и рыночным окружением, в котором действует бизнес; связи стратегий, политик и процедур вознаграждения с ключевыми стратегиями бизнеса и инноваций, роста, развития и стремления к превосходству; развития жесткой ориентации на достижение непрерывных высоких уровней эффективности исполнения во всей корпорации посредством признания и поощрения успешного выполнения и увеличения уровня компетенции; указания для работников, какие типы поведения будут вознаграждаться и как это будет происходить, увеличивая, таким образом, мотивацию, ответственность и улучшение исполнения.

Организационные механизмы мотивационного воздействия на работника могут иметь характер: долгосрочный, краткосрочный, периодически повторяющийся, разовый, единичный, стратегический, тактический (текущий).

Сравнительная характеристика долгосрочных и краткосрочных типов мотивационного воздействия

Долгосрочные типы воздействия. Носят стратегический характер, включают планирование трудовой карьеры; учет выслуги лет; систему пожизненного найма; участие в принятии решений; постоянные надбавки к заработной плате и др.

Краткосрочные типы воздействия. Включают предоставление кредита; материальную помощь; продажу автомобиля со скидкой; оплату счетов по медицинскому обслуживанию; оплату транспортных расходов; специальные разовые премии и др.

Для усиления внутренней мотивации персонала необходимо расширение их полномочий в деятельности организации. Такое управление получило название производственной демократии,

партиципативного управления или экономики участия.

Формы: участие работников в прибылях и собственности; участие работников в доходах; участие работников в управлении.

Такой подход способствует усилению трудовой активности работников, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации и ограниченного видения результатов работы.