

Тема курсовой: Стимулирование трудовой деятельности и мотивирование работников на современном коммерческом предприятии

СОДЕРЖАНИЕ:

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 2 |
| ГЛАВА 1.МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ..... | 5 |
| 1.1.Понятия потребности, мотива и стимула..... | 5 |
| 1.2.Обзор основных теорий мотивации..... | 19 |
| 1.3.Основные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности..... | 22 |
| ГЛАВА 2.МОТИВАЦИЯ ТРУДА В РОССИИ..... | 30 |
| 2.1.Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран..... | 30 |
| 2.2.Мотивация труда на российских предприятиях..... | 37 |
| ГЛАВА 3.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО СМОЛЕНСКИЙ АВТОАГРЕГАТНЫЙ ЗАВОД ИМ. В.П. ОТРОХОВА АМО ЗИЛ..... | 42 |
| 3.1.Оценка системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии..... | 42 |
| 3.2.Выводы и предложения по формированию системы стимулирования и мотивации персонала предприятия..... | 48 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 63 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 66 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 68 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность курсовой работы. Успешное управление людьми — важнейшая задача современного руководства, от решения которой зависит эффективность деятельности возглавляемых ими организаций. При правильной организации управления персоналом компания получает значительное конкурентное преимущество на рынке. Что является важнейшим условием делового успеха.

Заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем. В каждой из них имеются две части: управляющая и управляемая. Одной из основных функций управляющей системы является создание действенных стимулов труда для управляемой системы.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться

разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. И тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать “отключению” того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает и почему он срабатывает.

Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу. Что, несомненно, предопределяет большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, в том числе профессиональной. В России процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических условиях. В стране не так много успешных предприятий. На каждом из них стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды. Причем, некоторые топ-менеджеры формируют свои модели мотивации, основываясь по-прежнему на советском опыте, многие из прозападно ориентированных компаний внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой достаточно обширной практике.

Цель данной курсовой работы - рассмотреть особенности стимулирования и мотивирования персонала в современных российских условиях на примере ЗАО Смоленского автоагрегатного завода им. В.П. Отрохова АМО ЗИЛ, специализирующегося на машиностроении.

В задачи работы входит:

1. Определить понятие мотива, потребности и стимула.
2. Осуществить анализ наиболее известных теорий мотивации.
3. Осуществить обзор основных научных подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности.
4. Выявить особенности мотивации труда в России.
5. Проанализировать систему стимулирования и мотивации труда на предприятии.

Сделать краткие выводы и предложения по результатам исследования.

Объект исследования – трудовая деятельность как социальный феномен.

Предмет исследования – системы стимулирования и мотивации персонала на современных предприятиях.

Теоретическая база исследования. В работе использованы труды известных зарубежных и отечественных ученых, занимающихся проблемами мотивации деятельности, в том числе мотивации и стимулирования трудовой деятельности, в частности, таких авторов, как Л.Брентано, Р.Дафт, А.Маслоу, Х. Хекхаузен, Л.И.Божович, К.К.Платонов, Д.А.Леонтьев, Е.П.Ильин, В.С.Магун, П.М.Якобсон и др. Информационная база исследования – документация ЗАО Смоленского автоагрегатного завода им. В.П. Отрохова АМО ЗИЛ.

ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ:

ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

1.1. Понятия потребности, мотива и стимула

Приступая к анализу такой проблемы как мотивация и стимулирование персонала в организации, нельзя обойтись без определения таких ключевых понятий, как “потребность”, “мотив” и “стимул”, так как эти три категории имеют прямое отношение к рассматриваемым в нашей работе вопросам. Определение сущности этих понятий лежит в области многих наук, в том числе психологии, социологии, философии, экономики, медицины др.

Как самостоятельная научная проблема вопрос о потребностях стал обсуждаться в психологии сравнительно недавно, в первой четверти XX века. Очевидно, первой работой, специально посвященной потребности, является книга Л. Brentano. Он определил потребность как “всякое отрицательное чувство, соединенное со стремлением устранить его при помощи удаления вызывающей его неудовлетворенности”. С тех пор появилось много различных точек зрения на ее сущность – от чисто биологических до социально-экономических и философских. К первым можно отнести представления З.Фрейда и Г.Холла о “драйве”. К последним же относятся представления В.С.Магуна о потребностях как отсутствии блага и Д.А.Леонтьева – как отношении между личностью и окружающим миром. На наш взгляд, наиболее правильным является определение потребности у В.А.Василенко: потребность – это заложенная в нас природой и обществом программа жизнедеятельности.

Заслуживает внимания и точка зрения В.И.Ковалева. Он пишет, что возникновение у человека потребности связано с “присвоением”, принятием им нужд общественного развития. Например, потребность в труде возникает вследствие осознания общественной необходимости, важности труда для каждого человека для общества, государства. Требования общества к каждому своему члену выступают в роли мотивационных заданий; после принятия человеком они становятся долговременными мотивационными установками, которые в определенных ситуациях актуализируются и превращаются в мотивы поведения и деятельности.

Теперь обратимся к понятию “мотив”. По мнению Х. Хекхаузена мотив включает в себя такие понятия, как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т. д. При всех различиях в оттенках значения этих терминов указывают на “динамический” момент направленности действия на определенные целевые состояния, которые независимо от их специфики всегда содержат в себе ценностный момент и которые субъект стремится достичь, какие бы разнообразные средства и пути к этому ни вели. При таком понимании можно предположить, что мотив задается таким целевым состоянием отношения “индивид-среда”, которое само по себе желательнее или удовлетворительнее наличного состояния. Из этого весьма общего представления можно вывести ряд следствий об употреблении понятий “мотив” и “мотивация” при объяснении поведения или, по меньшей мере, вычленив некоторые основные проблемы психологического исследования мотивации. Если понимать мотив как желаемое целевое состояние в рамках отношения “индивид-среда”, то, исходя из этого, можно наметить основные проблемы психологии мотивации.

1. Существует столько различных мотивов, сколько существует содержательно эквивалентных классов отношений “индивид-среда”. Эти классы можно разграничить, основываясь на характерных целевых состояниях, стремление к которым часто

наблюдается у людей.

2. Мотивы формируются в процессе индивидуального развития как относительно устойчивые оценочные диспозиции.

3. Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру и силе) тех или иных мотивов. У разных людей возможны различные иерархии мотивов. Таким образом, существует проблема измерения мотивов.

4. Поведение человека в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными его мотивами, а тем из самых высоких мотивов в иерархии (т. е. из самых сильных), который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующего целевого состояния или, наоборот, достижение которого поставлено под сомнение. Такой мотив активизируется, становится действенным.

(Одновременно могут активироваться и другие мотивы, соподчиненные ему или находящиеся с ним в конфликте. Но ради простоты побочными мотивами мы пренебрежем.) Здесь мы сталкиваемся с проблемой актуализации мотива, т. е. с проблемой выделения ситуационных условий, приводящих к такой актуализации.

5. Мотив остается действенным, т. е. участвует в мотивации поведения, до тех пор, пока либо не достигнется целевое состояние соответствующего отношения "индивид-среда", либо индивид к нему не приблизится, насколько позволят условия ситуации, либо целевое состояние не перестанет угрожающе отдаляться, либо изменившиеся условия ситуации не сделают другой мотив более насущным, в результате чего последний активизируется и становится доминирующим. Действие, как и мотив, нередко прерывается до достижения желаемого состояния или распадается на разбросанные во времени части; в последнем случае оно обычно спустя определенное время возобновляется. Здесь мы сталкиваемся с проблемой выделения в потоке поведения частей действия, т. е. с проблемой смены мотивации, возобновления или последствия уже имевшей место мотивации.

6. Побуждение к действию определенным мотивом обозначается как мотивация. Мотивация мыслится как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность. Короче: мотивация объясняет целенаправленность действия. В этом случае мы имеем дело с проблемой мотивации как общей целенаправленности деятельности и в особых случаях с проблемой мотивационного конфликта между различными целями.

7. Мотивация безусловно не является единым процессом, равномерно от начала и до конца пронизывающим поведенческий акт. Она, скорее, складывается из разнородных процессов, осуществляющих функцию саморегуляции на отдельных фазах поведенческого акта, прежде всего до и после выполнения действия. Так, вначале работает процесс взвешивания возможных исходов действия, оценивания их последствий. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой аналитической реконструкции мотивации через гипотетические промежуточные процессы саморегуляции, характеризующие отдельные фазы протекания действия.

8. Деятельность мотивирована, т. е. направлена на достижение цели мотива, однако ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов - восприятия, мышления, научения, воспроизведения знаний, речи или моторной активности, а они обладают собственным накопленным в ходе жизни запасом возможностей (умений, навыков, знаний), которыми психология

мотивации не занимается, принимая их как данное. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности. Мотивацией также объясняется выбор между различными возможными действиями, между различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. В данном случае мы сталкиваемся с проблемой многообразия влияний мотивации на наблюдаемое поведение и его результаты.

Вместо мотивов можно говорить о потребностях или установках, вместо мотивации - о направленном влечении, а целенаправленность поведения можно отдать на откуп, как в классической теории научения, хорошо освоенным связям “стимул-реакция”. Можно даже отказаться от понятий “мотив” и “мотивация” и положить в основу, как это делает Дж. Келли, “системы личностных конструкторов”. Проблемы остаются в сущности те же, лишь несколько меняются подходы к их решению. Используемые форма изложения и теоретические представления - это не более (но и не менее), чем способ осмысления проблем, которые обозначались и обозначаются в наивных и научных объяснениях действий общим словом “мотивация”.

Принципиальная трудность состоит в том, что мотив и мотивация (или их эквиваленты – стимул, например) напрямую ненаблюдаемы и тем самым недоступны непосредственному познанию. В качестве объяснительных понятий они являются гипотетическими конструктами. Необходимо эмпирически доказать, что использование этих конструктов плодотворно. Для этого требуются особые методологические предпосылки и экспериментальные построения.

Следует отметить, что значение, которое приписывалось тем или иным взглядам на проблему, с течением времени заметно менялось. Если, например, при зарождении психологии мотивации интересы были в основном сосредоточены на классификации мотивов, то теперь это считается малопродуктивным, а достаточным считается тщательное вычленение отдельного мотива. Применительно же к конкретным мотивам большое внимание привлекает седьмая проблема, а именно анализ опосредующих мотивационных процессов саморегуляции.

Не только по выбранной проблематике, но и по уровню и дифференцированности теоретических и методических подходов психология мотивации и по сей день представляет довольно пеструю и разнородную картину. Многие исследователи не идут дальше чисто описательного уровня, боясь подвергнуть теоретические конструкты опасности разбиться об эмпирию, поэтому фрагментарность подходов к психологическому исследованию мотивации, скорее, является правилом, чем исключением.

Если на заре научных исследований, а в обыденной речи и сегодня, понятие мотива обозначало осознанное побуждение к действию, рефлексия его замысла, то позднее профессионалы от такого понимания отказались. Ведь действие оказывается мотивированным, в смысле его целенаправленности, даже не сопровождаясь сознательным намерением субъекта или даже когда вообще, трудно себе представить какое-либо намерение. Должно существовать нечто, что позволяет выбрать между различными вариантами действия, “запускает” действие, направляет, регулирует и доводит его до конца, после чего начинается новая последовательность действий, в которой снова можно усмотреть уже другую целенаправленность. Это нечто, называемое пока просто мотивацией (не мотивом), - понятие, используемое прежде

всего для объяснена последовательности поведенческих актов, направленных на определенную цель, которая в зависимости от наличных обстоятельств может достигаться весьма разными путями. Целенаправленность поведения особенно бросается в глаза, когда один и тот же человек пытается достичь одну и ту же цель совершенно различными способами. В случае, когда непосредственная попытка достижения цели наталкивается на преграду, избирается другой, иногда обходный, путь. Таким образом, совершенно различные способы действия могут обнаружить одну и ту же целенаправленность (мотивацию). Брунsvик (E. Brunswik, 1952; 1956) назвал это эквивиональностью и проиллюстрировал ее на так называемой модели линзы, разработав тем самым вероятностную модель, позволяющую при наличии данных наблюдения чрезвычайно разнообразных последовательностей действий определить их целенаправленную эквивиональность. Однако отождествление четкой целенаправленности с мотивацией еще ничего не объясняет, мотивация так и остается проблемой. Ничего не меняет и попытка трактовать мотивацию, т. е. целенаправленный характер наблюдаемого поведения, через приписывание субъекту мотива. Подобное выведение мотивации из определенного мотива будет бесполезным, видимостью объяснения, или, как говорят, будет страдать ошибкой порочного круга. Мы даем название наблюдаемому поведению и считаем, что это название содержит его сокровенную сущность. В действительности же мы всего лишь обозначаем определенные факты наблюдаемого действия, а именно факт его целенаправленности. Такие псевдообъяснения сплошь и рядом встречаются в психологическом обыденном языке. Ребенок играет, потому что у него есть "потребность в игре", люди экономят, потому что у них есть "мотив бережливости", кто-то занимается работой и в свободное время, потому что у него высокая "мотивация достижения", и т. д. Подобные рассуждения не имеют никакой научной ценности, они - простая игра словами, которая определяется стремлением людей свести наблюдаемые явления к конечным причинам. Однако заключить из этого, что мы все одержимы "мотивом объяснения", значит опять впасть в порочный круг.

В конечном счете, Хекхаузен говорит, что "мотив" – это всего лишь "конструкт мышления", а не реально существующий психологический феномен.

Только в зарубежной психологии существует около 50 теорий мотивации. В отечественной психологии определение мотива тоже довольно разнопланово.

Л.И.Божович рассматривает в качестве мотива чувства, переживания, идеи, К.К.Платонов подразумевает под мотивом психические процессы, состояния и свойства личности и т.д.

Таким образом, проблема мотива и мотивации остается в науке остродискуссионной и трудно изучаемой экспериментально.

С психологической точки зрения, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с "внутренним" - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов.

Мотив есть продукт встречи "внешнего" (стимул) и "внутреннего" (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), или, как говорят психологи, мотив есть опредмеченная потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Сказанное

можно выразить простой формулой:

стимул + потребность = мотив.

Также о стимуле можно сказать, что они являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обуславливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Знаменитый американский психолог Абрахам Маслоу, предложив иерархическую классификацию потребностей человека (от базисных физиологических до высших духовных), сформулировал психологический закон, согласно которому человека только тогда можно побудить к деятельности, апеллируя к потребностям высшего порядка, когда у него "обеспечены тылы" - удовлетворены потребности более низкого порядка. Из этого положения следует, что, если фрустрируются базисные потребности или существует угроза фрустрации, то деятельность вряд ли возможно побудить и направить, воздействуя на потребности более высокого уровня. Простейшим, но убедительным примером может служить такая ситуация. Тонущему человеку бросают слева спасательный круг, а справа - миллион долларов в непромокаемом пакете. С большой вероятностью можно утверждать, что человек сначала предпочтет схватиться за круг, а уж потом, почувствовав себя в безопасности, займется вылавливанием миллиона (если вспомнит о нем). Противоположное поведение большинством людей будет оцениваться как психическая аномалия.

Простейшая модель мотивационного процесса представлена на рис.1.1.

Рис.1.1.

Мотивационный процесс

Обратная связь

Основные звенья механизма мотивации. Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д. (см. схему).

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма (схема) является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспектации). Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания. Так, у одного человека первичная потребность в питании может быть удовлетворена с помощью дешёвых бутербродов, у другого же ее нормальное удовлетворение предполагает изысканный обед в дорогом ресторане.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Ниже приведена схема механизма мотивации рис 1.2.

рис. 1.2.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработком, установление месячного оклада, скажем, в 300 долл. будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демативирующим фактором. Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимость различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные. мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Например, предложение бригаде строителей большой денежной суммы за сооружение сложного

моста через реку не будет для них мотивом действий, если они не обладают необходимой для этого квалификацией и если у них нет ни техники, ни всего другого, что требуется для строительства. Аналогичная ситуация может возникнуть, скажем, и тогда, когда кинозвезде предлагают за крупное вознаграждение фотографироваться в соответствующем виде для порножурнала «Плэйбой»: если ее нравственные установки несовместимы с такого рода «деятельностью», то стимул не вызовет у нее никакого мотива.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий поведение мотив стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки. Она характеризует готовность и предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных условиях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Установка обеспечивает стереотипное восприятие стимула с точки зрения удовлетворения потребности и тем самым сокращает путь от потребности к деятельности. Однако она еще не есть мотив. Ее функция в механизме мотивации заключается в превращении идущего от потребности волевого импульса в актуализированный мотив при наличии позитивной установки, либо в консервации, ослаблении или отторжении мотива в случае негативной установки. Установка включает в себе в концентрированном виде эмоциональный, когнитивный (познавательный, смыслообразующий) и поведенческий (готовность к действию) компоненты, которые могут быть выражены в разной степени и часто едва уловимы. Так, простейшие установки предполагают автоматизм действия, однако это не отменяет того факта, что при формировании установки присутствуют все ее указанные компоненты. Воспринимая импульсы, идущие от потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредством включения уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Второй, более длительный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности, стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как когнитивный,

рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов (если они существуют). На этой стадии происходит борьба мотивов и выносится вердикт об актуализации мотива, его консервации или отторжении. (Аналогичные функции при более коротком варианте функционирования механизма мотивации выполняет установка.) актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственно причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации.

Теперь имея представление о потребности, мотиве и стимуле можно рассмотреть основные положения наиболее известных теорий мотивации и особенности стимулирования трудовой деятельности.

1.2. Обзор основных теорий мотивации

Мотивация занимает одно из центральных мест в психологии, поскольку имеет непосредственное отношение к научению, памяти, эмоциям, личности и другим областям психологического и социологического знания.

Редукция потребности: гомеостатические теории мотивации. Научному изучению причин активности человека и животных, их детерминации, положили начало еще великие мыслители древности – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукреций, Платон, Сократ.

Демокрит, например, рассматривал потребность как основную движущую силу, которая не только привела в действие эмоциональные переживания, но и сделала ум человека изощренным, позволила приобрести речь, язык и привычку к труду.

Основные положения гомеостатических теорий мотивации сводятся к следующему. Если бы все человеческие потребности были удовлетворены, люди оказались бы в состоянии, подобном летаргическому сну. Такое явление можно наблюдать у животных. Так, чтобы побудить их активно действовать в каком-нибудь эксперименте, часто приходится использовать электрический разряд или другие отрицательные стимулы.

Хотя потребности и влечения - не одно и то же, на практике возрастание потребности приводит к усилению влечения. Понятие “гомеостаза” в психологии мотивации означает, что источником мотивации является стремление организма сохранить внутреннюю среду, свободную от разрушительных влечений. Фрейд утверждал, что, если не давать выхода инстинктивным побуждениям, они приведут к болезни. Этолог К.Лоренц добавил к этому, что сильные влечения будут разряжаться в любом случае, если не посредством внешнего стимула, то спонтанно с помощью некоторого внутреннего механизма. Подобное объяснение мотивации называют гидравлической моделью (классическая этологическая модель поведения). Э.Фромм, придав позиции Фрейда гуманистическое направление, утверждал, что цель развития человеческого характера - преодоление противоречия между физиологическими и собственно человеческими потребностями.

Индукция потребности: активационные теории мотивации. Если сторонники теорий редукции потребности считают гомеостаз, или отсутствие влечений, тем идеалом, к которому стремится организм, то защитники активационных теорий рассматривают в качестве предпочтительного состояния средний, а не минимально возможный уровень влечений. Преимущество активационных теорий в том, что они объясняют состояния, при которых активация (повышенная потребность) становится желательной, например, в

спортивных соревнованиях. Гомеостатические теории заставляют думать, что каждый индивид стремится вступить на путь наименьшего сопротивления.

Гедонистические теории мотивации рассматривают в качестве первичной мотивации удовольствие. Согласно теории Фрейда, сама природа человека такова, что, сознательно или нет, он стремится к удовольствию и избегает страдания. Фрейд назвал это "принципом удовольствия". Экспериментально показано, что крысы действуют энергичнее ради вкусной пищи независимо от того, насколько она питательна. Некоторые эксперименты позволяют связать гедонистическую мотивацию с возбуждением мозговых центров удовольствия.

Побудительные теории мотивации. Кроме удовольствия, существуют и другие побуждения. Некоторые индивиды стремятся к превосходству, успеху, власти и компетентности. Адлер положил в основу своей психологической теории принцип стремления к превосходству. В качестве базовой мотивации часто упоминается и компетентность; к ней стремятся, потому что неумение и несостоятельность вызывают осуждение. Оба эти стремления - две стороны одной медали, и оба являются мотивирующими стремлениями. Мотивация неуспеха может быть столь сильной, что приводит к самоубийствам, особенно среди студентов.

Типология: теории предопределенной мотивации. Многие психологи считают, что мотивация является врожденной. Разнообразие мотиваций среди людей объясняется их генами, конституциональными признаками и физиологическими особенностями.

Соответствующий физический тип определяет особый тип характера. Созданная Кречмером и детально разработанная У.Шелдоном конституциональная психология основывается на трех основных типах строения тела с соответствующими им психологическими темпераментами: эндоморфы (крупное телосложение) с висцеротоническим темпераментом (общительность, любовь к комфорту и отдыху); мезоморфы (мускулистое телосложение) с соматотоническим темпераментом (сила, честолюбие, любовь к спорту); и эктоморфы (худощавое телосложение) с церебротоническим характером (сдержанность, любовь к уединению и интеллектуальным занятиям).

Другие теории врожденной мотивации. Павлов обратил внимание на ориентировочный рефлекс у животных. Собака, например, наостряет уши, чтобы уловить звук. Люди могут концентрироваться на какой-то цели, используя глаза, уши и прочие органы чувств. При этом, когда одни анализаторы активируются, другие тормозятся. Изучение характерных для вида защитных реакций показало, что одни животные генетически запрограммированы на то, чтобы спастись бегством, другие - чтобы замирать, третьи - нападать. Эти врожденные защитные реакции служат механизмами выживания. Так, неожиданно застывающая белка как бы сливается с окружающей средой и становится незаметной. Автомобилисты обычно не могут понять, почему белки останавливаются посреди дороги перед машиной. Причина в том, что они инстинктивно прибегают к характерной для вида форме поведения.

1.3. Основные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности

Вопрос о мотивации людей к труду в нашей стране всегда рассматривался с внеэкономических и внесоциально-психологических позиций. Да, путем сочетания палочной дисциплины и идеологических лозунгов, пусть и неэффективно, но какое-то время заставить работать дружную семью народов удавалось. Но с течением времени

глаза раскрылись даже у самых недалёковидных, а дружная семья если не совсем распалась, то переживает хронические семейные неурядицы. Поэтому мы должны научиться мотивировать своих сограждан не только к добросовестному, но и к содержательному труду, ориентированному на создание научных и технических ценностей, конкурентоспособных в современном мире. Поэтому и мировой опыт в области мотивации должен пригодиться нам в первую очередь.

В разных странах существуют различные модели мотивации и стимулирования труда. Например, в Японии, в ее основе лежит иерархия рангов. В США система стимулирования трудовой деятельности предполагает обоснование стратегических и тактических целей организации, установление на этой основе целей подразделения и каждого сотрудника, выбор средств для достижения целей, согласование общих, частных и индивидуальных целей.

В качестве базиса чаще всего используются поведенческие модели Маслоу, Альдерфера и Мак-Грегора, которые призваны объяснить некоторые существующие "странности" в поведении людей. Почему голодные и практически бездомные сограждане не будут эффективно трудиться на благо общества - об этом теории Маслоу и Альдерфера. Почему трудящиеся иногда ломают "умные" машины вместо того, чтобы ударно на них трудиться, поможет объяснить теория Мак-Грегора.

Но если необходимо перейти от простого понимания сути происходящего к конкретным и эффективным управленческим действиям, а именно таковы проблемы, стоящие перед большинством отечественных менеджеров, то без применения теории мотивации просто не обойтись.

Наиболее парадоксальный и значимый результат получен в ходе исследований, проведенных Герцбергом с группой сотрудников. Им удалось установить, пусть и на малой и неслучайной (две профессиональные категории) выборке, что влияющие на мотивацию факторы можно разделить на две группы и что факторы этих двух групп независимы друг от друга. Собственно факторы неудовлетворенности ("гигиенические" факторы по Герцбергу) и удовлетворенности (соответственно факторы мотивации) могут быть любыми и зависеть от конкретной ситуации, но их различное и независимое влияние на поведение человека сохраняется.

В работах других авторов (Э.Майо, как представителя Ховторнской группы, Э.Шейна и других) рассматривается более простой и, вместе с тем, более прикладной аспект мотивации - а что же все-таки делать с данными конкретными людьми в данной конкретной ситуации. Рационально-экономическая теория говорит однозначно: платить и побольше. Однако наши национальные особенности в менеджменте, так это только то, что именно наши сограждане склонны тем меньше работать, чем больше получают. Теория ожидания (В.Врум, Портер и Лаулер) в этом смысле более практична и больше соответствует реальным условиям. Заметим, что при любом методе исследования обнаруживается, что социально-психологические тенденции деятельности как отдельной личности, так и само- и самоуправляемых конгломератов личностей устремлены в будущее. Как частный случай такого подхода, теория ожидания показывает взаимосвязь отдачи людей от ожидаемого ими соответствия вознаграждения их усилиям.

Социальная модель, к которой привели некоторые из результатов Ховторнских исследований, гласит, упрощенно, что одним из сильных мотивирующих факторов являются социальные взаимоотношения. Многими учеными этот вывод оспаривался и

оспаривается, было выполнено несколько экспериментальных исследований, опровергающих социальную теорию. Однако возможно, что для России с ее разобщенным в условиях отказа от прошлых идеологических установок обществом, с настойчивым поиском национальной идеи социальная модель может оказаться весьма применимой и полезной. В особенности это актуально в условиях отсутствия гражданского общества в России (“наличие институтов и социальных групп, независимых от государства и отчасти помогающих ему в его деятельности” - по определению М. Левина, на которое ссылается Н. Верт в своей работе по истории России), призванного помогать общественному развитию и, в частности, повышению эффективности общественного производства (под которым теперь, вероятно, нужно понимать всю совокупность производителей, которые в России могут быть отнесены к семи различным укладам производства).

Шейн предложил комплексную модель, в которой попытался объединить часть из вышеперечисленных, однако полученный гибрид во многом потерял практическую ценность, так как становится неясным без дорогостоящих экспериментальных исследований, какой из частей этой комплексной теории отдать предпочтение. Позволим себе предложить некоторое возможное развитие или прикладное истолкование идей Шейна. В самом деле, фактически все упомянутые теории, как и теория Шейна, касаются различных сторон одной и той же проблемы - мотивации индивидуума к определенным действиям. Здесь отметим несомненную связь целеполагания и мотивации, так как мотивировать “вообще” нельзя, и действия, на выполнение которых мотивируется данный индивидуум, всегда имеют какую-то цель, т.е. есть цель и вытекающая из нее мотивация, которую различные теории рассматривают с разных сторон деятельности человека. Логично предположить, что с течением времени и в зависимости от изменения внешних условий и внутренних установок границы практического применения каждой из моделей будут смещаться, охватывая то более узкую, то более широкую область такого многогранного понятия, как “мотивация”. Поскольку этот процесс происходит непрерывно, то можно сказать, что области, охватываемые различными теориями и характеризующие мотивацию отдельной личности, находятся между собой в динамическом равновесии.

Представители отечественной школы подразделяют мотивы трудовой деятельности на три группы:

- мотивы трудовой деятельности;
- мотивы выбора профессии;
- мотивы выбора места работы.

Среди побудительных причин, заставляющих человека заниматься трудом выделяют следующие:

- 1) побуждения общественного порядка;
- 2) получение определенных материальных благ;
- 3) удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации.

В общем плане мотивы деятельности человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые - семьи, коллектива и общества в целом.

Исторические сложившийся еще в давние времена подход к мотивации получил название метода “кнута и пряника”. Суть этого подхода очень точно отражает социальную философию, которая господствовала в обществе на протяжении многих

столетий. Всех, кого можно заставить работать с помощью кнута, т.е. под угрозой наказания, следует мотивировать именно так. Там же, где наказывать опасно или невозможно, следует использовать поощрение. В средних ситуациях следует комбинировать поощрение и наказание.

При анализе экономических систем обычно исходят из эгоистических мотивов (концепции “экономического человека”). Такой подход оправдан в большинстве практических ситуаций. Вместе с тем альтруистические мотивы так же органично присущи человеку, как и эгоистические. В ходе эволюции сохранялись и развивались те группы людей, которые обеспечивали эффективную заботу о детях, стариках, больных и слабых.

Исследованию альтруистических мотивов значительное внимание уделил один из самых известных социологов XX века П.Сорокин. В последние годы своей жизни он организовал Исследовательский центр по созидательному альтруизму при Гарвардском университете. Сорокин провел ряд фундаментальных исследований и выявил ряд факторов и условий формирования альтруистических мотивов. Он выделил три типа альтруистов:

- а) “прирожденные”;
- б) “потрясенные или благоприобретенные” (поздно проявившиеся) альтруисты, чья жизнь делится на два периода – доальтруистический и альтруистический;
- в) промежуточный тип, который несет в себе черты как “прирожденных”, так и “благоприобретенных” альтруистов.

До последнего времени соотношению эгоистических и альтруистических мотивов в хозяйственной деятельности уделялось очень мало внимания. Теперь ситуация стала меняться.

Что касается эгоистических мотивов, то можно выделить две группы таких мотивов по ориентации на: на процесс работы; результат работы.

В первом случае мотивы обусловлены содержанием работы, условиями труда, характером взаимоотношений между сотрудниками, возможностями проявления и развития способностей человека.

Во втором случае могут быть три основных мотива: значимость работы; материальное вознаграждение; свободное время.

В частности, материальное вознаграждение может иметь различные формы. Чаще всего это денежные доходы. К данной группе мотивов относится также уверенность в обеспеченности работой, доступ к дефицитным благам, социальная защищенность и т.д. Как показывают результаты социологических исследований, мотивационная структура существенно зависит от уровня благосостояния, традиций, возраста и других факторов. Как считает В.Магун, российское население на первое место ставит семью, а работу рассматривает в качестве второй по важности сферы жизни, но более важной, чем друзья и досуг. Своеобразие России состоит в том, что разрыв между субъективной важностью семьи и работы в нашей стране очень заметен и является одним из самых больших в мире. Труд рассматривается большинством россиян как деятельность, основная цель которой – удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи.

В общем случае деятельность людей направлена на достижение следующих основных целей:

1. материальные блага;

2. власть и слава;
3. знания и творчество;
4. духовное совершенствование.

Целевая ориентация индивидуальна. Она может изменяться по периодам жизни человека и под влиянием внешних факторов.

Нельзя забывать, что в СССР отношение к труду было совершенно другим, в корне отличным от японского и американского. У нас годами складывались особые трудовые отношения. У нас даже не было рынка производителя, от которого мы должны были перейти к рынку потребителя, в соответствии с общемировой тенденцией. Советские производители туалетной бумаги работали по плану, а их продукция с магазинных полок пропадала на полгода. Это уже не рынок производителей, которые ничего никому не диктовали.

Американцы, к помощи которых мы постоянно прибегаем в вопросах менеджмента, давно по другому смотрят на трудовые отношения и на принципы наемного труда. В США хорошо знают о неэффективности наемного труда, а мы еще этого не знаем. Во всем мире осуществлены многочисленные программы по превращению наемных работников в собственников или в партнеров хозяев предприятий. Например, программа “ESOP” (Employee Stock Ownership Plan — система участия работников в собственности) в США, осуществлявшаяся в конце 80-х годов, охватывала 10 тысяч компаний и 11 миллионов человек.

Многие предприниматели в мире давно стремятся к тому, чтобы сделать своих работников партнерами, доходы которых образуются и за счет их труда, и за счет капитала предприятия. Это тоже приватизация, причем самая результативная. Каждый работник может и должен быть заинтересован в результатах бизнеса, должен чувствовать это на собственном заработке, участвуя в распределении прибыли, ощущая себя членом коллектива, который управляет деятельностью предприятия. Легче установить общие цели, когда все собственники имеют общий интерес - повысить производительность.

Наемный труд и низкий уровень моральной мотивации имели место в свое время во всех странах. В настоящее время многие поняли, что принципы наемного труда мешают росту производительности. Сегодня все знают, что отсутствие мотивации персонала снижает конкурентоспособность предприятия.

Наемный работник потому и ценит зарплату, что нанялся работать за деньги. Он рассматривает свою зарплату, как основной критерий своей наемной деятельности. Результаты многих социологических опросов доказывают то, что промышленность России сегодня состоит из наемных работников. Согласно результатам одного из опросов, на вопрос, что им более всего необходимо для личного счастья 50,3% ответили - деньги. На втором месте с 12,5% оказалась успешная карьера. На третьем месте в “рейтинге счастья” — любовь с 11,1%. Желающих денег в четыре раза больше, чем карьеристов.

Наемный работник подобен призывнику - оба являются “пушечным мясом” и имеют немного возможностей стать профессионалами, получая гроши и выполняя зачастую бесполезную работу. Наши маленькие зарплаты — следствие низкой производительности. Значительное повышение зарплаты возможно только при совершенствовании организации труда, о чем постоянно говорят нам иностранные консультанты.

Время коллектива, состоящего только из наемных работников, проходит. Для него сегодня целей уже не найти: цели он будет искать самостоятельно и совсем не там где надо. Наемные работники делают сегодня свое предприятие абсолютно не конкурентоспособным, и чем дальше, тем больше.

В настоящее время, действительно, часто не учитывают (а многие наши менеджеры и предприниматели, вероятно, и не знают), что мощные мотиваторы лежат в организационной и социально-психологических сферах, к ним относятся: характер и содержание труда, уровень самоуправления, трудовая мораль и морально-психологический климат, неформальные отношения, стиль управления. Это убедительно доказывает практика управления на современных предприятиях.

ГЛАВА 2.МОТИВАЦИЯ ТРУДА В РОССИИ

2.1.Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от предприятий других стран

О методологии построения систем стимулирования и формирования мотивации персонала написано достаточно много. На что хотелось бы обратить внимание прежде всего. В первую очередь на то, что российские руководители пытаются выстраивать собственные модели оценки, стимулирования и мотивации, исходя из конкретных условий деятельности.

Сегодня многие отечественные компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

Специалисты считают - система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника. От этого зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. (Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание, наличие утвержденных процедур, сохранение статус-кво и т.п.) Аналогично (от противоположного) мы можем оценить, насколько существующие условия являются демотивирующими.

Работа по совершенствованию системы мотивации не может быть полноценной, если не учитываются настроения и пожелания если не всех работников, то хотя бы ключевых специалистов, наиболее ярких представителей коллектива, неформальных лидеров.

Далее сформулирован типичный перечень проблем, в той или иной степени волнующих всех сотрудников многих компаний.

- Необоснованный разрыв в уровне оплаты высшего, среднего и нижнего состава сотрудников;

- Уравниловка в оплате труда при различных эффективности и отношении к делу;
 - Несправедливость вознаграждения за разный труд и разный вклад;
 - Отсутствие гибкости в оплате труда;
 - Завышенные оклады “особо приближенных” сотрудников;
 - Оплата не по конечному результату;
 - Отсутствие связи зарплатной системы с результатами работы компании и получаемой ею прибылью;
 - Низкий по сравнению с родственными компаниями уровень оплаты труда;
 - Деградация тарифной системы, применяемой в компании;
 - Односторонний порядок пересмотра условий оплаты и стимулирования труда;
 - Отсутствие элементов стимулирования труда конкретного работника за конкретный вклад в результаты работы фирмы;
 - Отсутствие критериев оценки деятельности сотрудников;
 - Игнорирование профессиональных навыков и знаний, сложности выполняемой работы;
-
- Девальвация премий, которые зачастую становятся частью оклада;
 - Противодействие со стороны профсоюза внедрению более прогрессивных систем оплаты и стимулирования труда;
 - Менталитет персонала, вышедшего из советской системы;
 - Нежелание ряда сотрудников повышать уровень профессионализма и эффективности (даже при наличии возможности учиться);
 - Демотивирующий стиль руководства (неграмотные решения и типичные ошибки в вопросах мотивации, унижение работников и т.д.).

Очевидно, что проблемы в каждой организации имеют свой контекст и причины возникновения. Допустим ли в этой ситуации универсальный подход к решению мотивационных проблем? Да, если компенсационная политика и меры немонетарного воздействия будут достаточно гибкими, позволяющими учитывать всю мозаику ожиданий и мнений коллектива.

На наш взгляд, проблема видится еще и в том, что прямой перенос западных образцов управления персоналом на российские предприятия не может обеспечить эффективность моделей мотивации. Кардинальные изменения в управлении кадрами происходят не только в нашей стране, но и в странах с развитыми рыночными системами хозяйства. Причем эти изменения имеют разную направленность.

Наша страна осваивает выработанные на Западе и приспособленные к рыночным условиям технологии управления персоналом, ориентируясь на повышение индивидуальной экономической и правовой ответственности за применение труда как со стороны самих работников, так и тех хозяйственных единиц, которые его используют. В странах с развитыми рыночными системами эти ориентиры можно сформулировать в виде двух основных положений. Во-первых, управление персоналом выдвинулось на первое место среди стратегических вопросов развития фирмы. Во-вторых, в сфере управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности, стремление все полнее вовлекать работников в дела фирмы, активизируя для этого их творческий (индивидуальный и коллективный) потенциал.

Но Россия только что отошла в определенном смысле от трудовой идеологии, в которой работник (трудящийся) декларировался как главная общественная ценность и хозяин своего предприятия, а в самом трудовом процессе доминировали принципы

коллективизма и культивировалась его духовная значимость. В советской промышленности ведущей единицей организации трудового процесса была бригада, а не отдельный работник.

А сегодня российский менеджмент сталкивается с соблазном перенести на российскую почву механизмы мотивации, выработанные западными фирмами, благо опыт и привычка к коллективности и бесплатному труду еще не забыты. Однако необходимо учесть, что направления происходящих изменений отражают два исторических этапа общественного развития. В России происходит завершение индустриального этапа развития, а на Западе складывается постиндустриальная экономика. В системе преобладающих оценок эпохи позднего индустриализма трудно воспринять смысл тех перемен, которые происходят на Западе. Необходимо их объяснение, перевод с языка, отражающего ценности постиндустриальной западной культуры, на язык сегодняшних российских возможностей.

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

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

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

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

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

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях.

Достаточно сказать, что только 38,4% опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11,3% - не учитывают.

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

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

Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состояла в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных стимулов, так как в них в основном находят отражение стимулы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран. К тому же инженерно-управленческий корпус России моральному поощрению отводит второе место после материального.

Восьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что стимулирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана во многих защищенных докторских и кандидатских диссертациях, но изменение политической и экономической ситуации в России свело на нет его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

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

2.2. Мотивация труда на российских предприятиях

Не вызывает сомнения, что организационная культура как система общих и специфических ценностей, закрепленная в совокупности символических действий и знаков, - инструмент организации труда и повышения отдачи от применяемых мер мотивации работников. Меры делаются более понятными, их внедрение опирается на коллективный контроль, а результаты становятся контролируемыми. Но вот содержание этих ценностей, а также функции организационной культуры в российской и западной фирмах - разные. Это видно, если проанализировать опыт успешных российских фирм. В результате опроса журналом "Эксперт" и консультационной фирмой "Альт" руководителей наиболее успешно функционирующих предприятий Санкт-Петербурга выяснилось, что начало успеха этих предприятий было положено наведением элементарного порядка и трудовой дисциплины.

В новой ситуации персонал противостоит директору. В этом противостоянии заявлена позиция директора. И если эта позиция объективно правильная, а директор имеет соответствующие полномочия, то она принимается персоналом.

Наведение элементарного порядка - это культурная база для успешного функционирования российских фирм в современных условиях.

Что же дальше, какие пути возможны в формировании организационной культуры в контексте западного опыта?

Применительно к социальной внутрифирменной среде и к стимулированию труда бюрократическая вертикаль выполняет функцию подавления социальных различий, подчинения целей различных групп одной общей цели. В соответствии с этим определением функции бюрократии организационную культуру вполне оправданно интерпретировать как идеологизированную. С помощью термина "идеология" наиболее полно и привычно для нас выражаются две закрепленные за ним особенности: во-первых, производный, надстроечный характер идей и ценностей; во-вторых, репрессивный характер этих идей и ценностей.

Современная внутриорганизационная политика позволяет сделать предположение, что характер социального взаимодействия в компании кардинально меняется. На смену идеологии приходит господство ценностей, которые возникают в ходе сотрудничества и которые, в свою очередь, сами становятся базисом, определяющим надстройку профессиональных обязанностей работников. Под сотрудничеством в данном случае понимается особая технология формирования внутрифирменных ценностей, которая отнюдь не исключает изначальной асимметрии участников по интересам и целям. Важнейшей особенностью формирования этих ценностей является ориентация на работника, его потребности и возможности, а не на исполняемую им функцию.

Новый характер трудовых отношений ясно обнаруживается в крупных западных компаниях, отражая глобальные общественные сдвиги, переход общества к постиндустриальным ценностям и формам жизни. В крупных западных фирмах работа с персоналом приобретает тотальный характер, позволяющий говорить и о принципиальном изменении отношений к наемному труду. Перенос опыта этой работы на российскую почву должен происходить с осторожностью. Для отечественных условий в настоящее время на большинстве предприятий полезнее использовать традиционные механизмы организационного и символического насилия.

Символическое насилие следует понимать как функцию власти, предполагающую ее бессознательное принятие посредством системы значений и иерархии ценностей, приобретающих "само собой разумеющийся" характер.

Определим основные, на наш взгляд, стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности:

- любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем прежде всего теми, кто требует действий от других;
- людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то конкретно важны;
- каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;
- любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;
- важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;
- каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;
- в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;
- хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;
- сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой информации;
- любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;
- самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;
- сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;
- всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;
- сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;
- каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно организовать высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

1. признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Ниже будут сформулированы мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

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

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО СМОЛЕНСКИЙ АВТОАГРЕГАТНЫЙ ЗАВОД ИМ. В.П. ОТРОХОВА АМО ЗИЛ (Г. СМОЛЕНСК)

3.1. Оценка системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии

ЗАО САЗ АМО ЗИЛ был основан в конце 40-х годов на базе предприятия по ремонту военной техники. За годы его существования приобрел разветвленную структуру с множеством элементов. Специализируется на выпуске коробок передач, поливальных машин. За долгие годы существования предприятия была разработана обширная система методов и способов стимулирования труда, среди которых существуют как материальные виды, так и моральные. На данном этапе завод начал выходить из экономического кризиса. В результате исследования мы выявили, что главным стимулом

трудовой деятельности является материальное поощрение, и это объяснимо. На предприятии трудится около 1725 человек. Согласно данным численность работников на предприятии за последние 7 лет растет, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.

Эффективное использование потенциала работников включает:

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

Всего на предприятии работает около 1725 человек, в том числе служащих 410, занятых производством заявленной продукции 1315 работников.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

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

Для организации этой работы на предприятии существует должность заместителя генерального директора по кадрам. За последнее время на предприятии полностью сформирован костяк инженерно-технических работников, имеющих богатый профессиональный и практический опыт. Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста, и сейчас возглавляют все основные службы. Широко развито на предприятии планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников, например, 10 руководителей 1 и 2 ранга профессионально подготовлены в коллективе.

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

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования:

• заработная плата:

- 1) сдельная оплата;
- 2) сдельно-премиальная оплата;
- 3) сдельная ученикам, приобретающим профессию впервые;
- 4) повременно-премиальная оплата;
- 5) оплата не списочному составу;
- 6) за командировки сдельщикам;
- 7) повременная за работу в праздничные дни по скользящему графику;

• премии:

- 1) за качественное и своевременное выполнение дополнительных особо важных задач;
- 2) премии сдельщикам;
- 3) за выслугу лет;
- 4) за содействие рационализаторам;

• надбавки:

- 1) доплата молодым рабочим инструментального цеха;

- 2) доплата за технические отклонения;
- 3) оплата простоев;
- 4) за квалификацию;
- 5) за класс мастера;
- 6) за бригадирство;
- 7) за ночное время;
- 8) за совмещение профессий;
- 9) за совмещение профессий периодического характера;
- 10) оплата разницы в окладах при временном замещении;
- 11) за нерабочие праздничные дни;

• стипендии:

- 1) по ученическому договору лицам, приобретающим профессию впервые;
- 2) на период обучения второй профессии;
- 3) на период повышения квалификации.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом. Предприятие предусматривает выплаты в размере среднего заработка за счет прибыли на свадьбы и ритуальные услуги. Выплата материальной помощи работникам (до 4000 руб. в год). Оплата донорам, на которую не распространяется подоходный налог.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений. На данном предприятии используются

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. В СААЗе существуют отделы технического контроля и нормирования труда, которые эффективно осуществляют свою деятельность. Так же на предприятии регулярно проводится контроль санитарно-гигиенических условий труда и охраны труда в целом.

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

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Стратегия управления персоналом в ЗАО СААЗ АМО ЗИЛ отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов. Работа отдела труда и заработной платы направлена на повышение заработной платы работникам в соответствии с прибылями и возможностями предприятия. В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана на предприятии

система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

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

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

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

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям;

Единовременное пособие выплачивается:

- в связи с профессиональным праздником;
- в связи с днем рождения;
- по достижении пенсионного возраста;
- работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

Кроме того, производятся следующие выплаты:

- оплата ритуальных услуг;
- женщинам при рождении ребенка;
- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

Приоритет, конечно, по решению генерального директора отдается молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Так, например, выплачиваются стипендии на время обучения производственно-техническим специальностям (стипендия рабочим, приобретающим профессию впервые, стипендия в период обучения второй профессии, стипендия при повышении квалификации), специальная оплата труда молодых производственных рабочих цеха №3, оплата труда молодых производственных рабочих, осваивающих профессии рабочих инструментальщиков в инструментальном цехе.

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

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

Таким образом, осуществляя продуманную стратегию в вопросах управления персоналом, ЗАО СААЗ АМО ЗИЛ успешно работает и добивается хороших результатов производительности труда.

3.2. Выводы и предложения по формированию системы стимулирования и мотивации персонала предприятия

Многочисленно было проведено пилотажное исследование, оно предназначено для проверки качества исследования и получения некоего представления об удовлетворенности трудом на предприятии (ЗАО СААЗ АМО ЗИЛ), было опрошено 172 человека. Опрос был реализован путем формализованного интервью.

Цель исследования: определить показатели удовлетворенности трудом, в какой мере они способствуют повышению удовлетворенности, на какие из них следует обратить особое внимание.

Объект исследования: рабочие предприятия, которые являются источником информации о факторах удовлетворенности трудом, о предпочтении тех или иных видов поощрения.

Предмет исследования: предметом исследования данной программы являются удовлетворенность работников трудом, а так же условия и факторы, оказывающие на нее прямое или косвенное влияние.

Задачи исследования:

1. изучить удовлетворенность работой в целом на предприятии;

Процент не желающих перейти на другую работу можно объяснить следующим.

Превалирующее большинство работающих на заводе старше 45 лет, и те, кто не хотят сменить профессию (специальность) зачастую объяснили это своим предпенсионным возрастом. Молодые рабочие намного чаще высказывали желание сменить профессию (специальность).

2. изучить удовлетворенность заработной платой;

Задав вопрос «В какой мере Вас удовлетворяет заработная плата?», мы получили следующие данные:

Согласно оценке эксперта данное распределение соответствует «здоровой оценке своей заработной платы работником». Мало кто не хотел бы получать больше за свою работу.

3. изучить удовлетворенность нормированием труда;

42,44% опрошенных вполне удовлетворены нормированием труда, 27,91% частично удовлетворены, всего 10,47% не удовлетворены и 19,19 затруднились ответить на поставленный вопрос.

4. изучить удовлетворенность материальными поощрениями за труд;

Варианты ответа Реальное количество ответивших Реальное количество ответивших а %

вполне удовлетворяют 23 13,37
частично удовлетворяют 78 45,35
не удовлетворяют 56 32,56
затрудняюсь ответить 15 8,72

Распределение среди не удовлетворенных трудом:

5. изучить удовлетворенность моральными поощрениями за труд;
Наблюдается тенденция в сторону удовлетворенности (моральные поощрения вполне удовлетворяют около 35 % опрошенных), но ее можно считать незначительной.
Варианты ответа Реальное количество ответивших Реальное количество ответивших а %

вполне удовлетворяют 61 35,47
частично удовлетворяют 39 22,67
не удовлетворяют 46 26,74
затрудняюсь ответить 26 15,12

6. изучить удовлетворенность условиями труда;
В целом по предприятию не наблюдается недовольства санитарно-гигиеническими условиями труда.
Варианты ответа Реальное количество ответивших Реальное количество ответивших а %

вполне удовлетворяют 48 27,91
частично удовлетворяют 64 37,21
не удовлетворяют 57 33,14
затрудняюсь ответить 3 1,74

Состоянием охраны труда работники вполне удовлетворены.
Варианты ответа Реальное количество ответивших Реальное количество ответивших а %

вполне удовлетворяют 94 54,65
частично удовлетворяют 57 33,14
не удовлетворяют 16 9,30
затрудняюсь ответить 5 2,91

7. изучить социально-психологический климат в коллективе;
Сейчас отношения между рабочими и менеджерами стали одним из ключевых условий «нормальной работы», что связано с резко возросшей зависимостью занятости и заработка рабочих от мастера, начальника цеха.
Абсолютное большинство респондентов оценило свои отношения с товарищами по работе и отношения с непосредственным руководством как вполне хорошие (85,5% и 75% соответственно). Почти треть (около 29%) охарактеризовала взаимоотношения в коллективе как «полная доброжелательность и взаимопомощь», а остальные две трети (около 57,6%) считают в основном хорошие. Так как социально-психологический климат в целом на предприятии благоприятный его нельзя считать показателем не удовлетворенности трудом.

8. выявить какие из форм поощрения наиболее значимы для работников.

Вопрос №14. «На Вашем предприятии используются различные виды поощрений за успехи в работе. Укажите, пожалуйста, какие из них наиболее значимы для членов Вашего коллектива? (можно отметить несколько вариантов ответа)»

Варианты ответа Реальное количество ответивших Реальное количество ответивших а %

объявление благодарности 33 19,19

выдача премии 161 93,60

награждение ценным подарком 35 20,35

награждение Почетной грамотой 23 13,37

занесение на доску Почета 26 15,12

присвоение почетного звания 33 19,19

запись сведений о поощрении в трудовую книжку 41 23,84

другие формы (укажите какие): 0 0,00

На первое место опрошенные поставили материальное поощрение.

Гипотезы:

Предварительный анализ ряда материалов о степени удовлетворенности трудом на предприятии и ее характере позволяет сделать предположение, что основной фактор, влияющий на удовлетворенность трудом, это материальное поощрение за труд.

Гипотеза подтвердилась, так как абсолютное большинство не удовлетворенных трудом не довольны размером своей заработной платы либо частично, либо полностью (50% и 42,86% соответственно). Неоспоримое первенство среди поощрений отдано материальным видам стимулирования труда (93,6% - выдача премии).

Гипотезы следствия:

1). По-видимому, существующая на предприятии система морального поощрения не является фактором, значительно влияющим на удовлетворенность трудом.

Как причину желанья сменить профессию (специальность) можно рассматривать и неудовлетворенность работника моральными поощрениями. Но согласно данным не удовлетворенных заработной платой 42,86%, частично удовлетворенных 50%, а не удовлетворенных моральными поощрениями 35,71% и 40,48% соответственно, можно сделать вывод, что материальные поощрения более значимы для работника, хоть моральный фактор тоже оказывает значительное влияние.

2). Существующие на предприятии меры по охране труда, по обеспечению санитарно-гигиенических условий труда, забота о бытовых нуждах работников так же не являются определяющими факторами влияющими на удовлетворенность трудом. Установлено, что в советском обществе показатели неудовлетворенности санитарно-гигиеническими условиями занимали устойчивое второе место, уступая лишь неудовлетворенности размером заработной платы. В советское время к созданию благоприятных условий труда рабочие относились весьма притязательно и болезненно реагировали на их ухудшения. На всем протяжении 1990-х гг. отмечалось ухудшение условий санитарии и гигиены при снижении требований к ним со стороны работников. Последнее во многом обусловлено ростом притязаний к размеру заработка и не меньше – к стабильности самой работы, что вытеснило санитарию и гигиену на периферию оценок произв. ситуации. Работники адаптируются к неудовлетворительным условиям труда, готовы поступиться ими ради сносной зарплаты. Гос. и административный контроль за нормативами условий труда резко ослаблен, иногда вовсе отсутствует.

В целом по предприятию не наблюдается недовольства санитарно-гигиеническими условиями труда. Но для желающих сменить профессию, специальность это немаловажный показатель удовлетворенности трудом. Работники открыто высказывают свои претензии руководству, но в тоже время мирятся с неудовлетворительными условиями труда.

Лишь 11,9% желающих сменить профессию (специальность) не удовлетворены охраной труда.

Только 9,3% опрошенных неудовлетворены организацией питания и 5,81% качеством питания.

Подводя итог нашим рассуждениям и практическому анализу системы стимулирования и мотивации персонала предприятия, можно сделать следующие концептуальные выводы.

1. Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий.

2. Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

3. Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

4. Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обуславливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

5. Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее либо даже слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние оказывает влияние много других факторов, в частности, квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения и т. д.

6. Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда - серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и

как его поощрять? Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и заторачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных тружеников. Как правило, решение подобной проблемы носит ситуационный характер. Менеджер должен осознавать, что в руководимом им коллективе данная проблема может иметь место и ее решение отнюдь не является очевидным.

Несмотря на положительный опыт построения системы мотивации и стимулирования труда на нашем предприятии, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников. На наш взгляд, в современных условиях игнорирование мониторинга мотиваторов труда недопустимо, так как рано или поздно существующая система может дать сбой. В этой связи мы считаем целесообразным предложить кадровой службе ЗАО САЗ АМО ЗИЛ такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников как Анкета (Приложение 1). Анализ результатов, полученных в ходе опроса позволит скорректировать систему стимулирования и мотивации на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

Кроме того, хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что построение эффективной системы стимулирования персонала должно строиться на определенных принципах. Опыт ЗАО САЗ АМО ЗИЛ это убедительно доказывает. Перечислим эти принципы:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Остановимся на сущности этих принципов.

Первый принцип – комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

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. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования. 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, различные формы моральных поощрений. Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. 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.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип – системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального и морального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип – регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

- 1) определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
- 2) обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;
- 3) распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- 4) установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой

работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- 1) определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
- 2) определение количественной оценки по каждому из показателей;
- 3) создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

Четвертый принцип – специализация. Специализация – это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип – стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Говоря о системе стимулирования наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический и практический анализ проблемы стимулирования персонала на предприятиях показал, что незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров, низкая производительность труда, повышенная конфликтность в коллективе и т.п. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает в целом. В данной работе мы выделили следующие важнейшие стимулы и мотивирующие критерии в профессиональной деятельности:

1. любые стимулирующие действия должны быть тщательно проработанными, причем, прежде всего теми, кто требует действий от других;
2. людям важно испытывать радость от работы, отвечать за результаты, быть лично причастными к работе с людьми, чтобы их действия были для кого-то;
3. каждый на своем рабочем месте призван показать то, на что он способен;
4. любой человек стремится выразить себя в труде, познать себя в его результатах, получать реальные доказательства того, что он способен делать полезное, что должно быть связано с именем своего создателя;
5. важно интересоваться отношением людей к потенциальным улучшениям условий их работы;
6. каждому работнику следует предоставить возможность оценить свою значимость в коллективе;
7. в достижении цели, которую работник сам себе определил или в формулировании которой он принял участие, он проявит значительно больше энергии;
8. хорошие работники имеют полное право на материальное и моральное признание;
9. сотрудники должны иметь свободный, беспрепятственный доступ ко всей необходимой для их работы информации;
10. любые серьезные решения об изменениях в работе сотрудников должны приниматься при их непосредственном участии, с опорой на их знания и опыт, с учетом их позиции;
11. самоконтроль: должен сопровождать любые действия работника;
12. сотрудникам должна быть предоставлена возможность постоянно приобретать в процессе работы новые знания и умения;
13. всегда следует поощрять инициативу, а не стремиться выжимать из сотрудников все, на что они способны;
14. сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их профессиональной деятельности;
15. каждый работник по возможности должен быть сам себе шефом.

Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

Анализ также показал, что каждое предприятие должно самостоятельно разрабатывать систему стимулирования и мотивации персонала, которая бы отвечала именно ее целям и задачам. Несмотря на обилие различных теорий, надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки служебной деятельности столь

сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

В данной работе проанализирован опыт организации системы стимулирования и мотивации персонала на ЗАО Смоленском автоагрегатном заводе им. В.П. Отрохова АМО ЗИЛ. Мотивация труда осуществляется по всему спектру потребностей работников. ЗАО СААЗ АМО ЗИЛ был основан в конце 40-х годов на базе предприятия по ремонту военной техники. Соответственно за годы его существования приобрел разветвленную структуру с множеством элементов. Каждое подразделение в советское время, которое было наилучшим этапом в жизни завода, активно развивалось. За долгие годы существования предприятия была разработана обширная система методов и способов стимулирования труда, среди которых существуют как материальные виды, так и моральные. На данном этапе завод начал выходить из экономического кризиса. В результате исследования мы выявили, что главным стимулом трудовой деятельности является материальное поощрение, и это объясняется низким уровнем жизни большей части персонала предприятия.

На предприятии трудится 1725 человек. Численность работников на предприятии за последние 7 лет медленно, но растет, практически нет текучести кадров.

Это позволяет сделать вывод о том, что эффективная мотивация и стимулирование труда позволяют получить эффект не только в странах, благополучных в экономическом отношении. Ориентация на человеческий фактор дает убедительные результаты и в условиях переходной экономики.

Вместе с тем, следует иметь в виду, что в любом случае эффективная система стимулирования персонала предприятия должна отвечать таким принципам, как:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Придерживаясь данных принципов руководство практически любого предприятия в силах сформировать эффективную систему стимулирования труда своих сотрудников.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе / А. Бирюк // Бизнес без проблем – Персонал. – 2002. – № 5. – С. 15-23.
2. Божович Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности / Под ред. Д.И.Фельдштейна. – М. : Межд. Пед академия, 1995.
3. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников / Е. Борисова (По материалам конференции “Управление предприятием: система мотивации персонала”) // Персонал-МИКС. – 2002. – № 2. – С. 25-37.
4. Брентано Л. Опыт теории потребностей / Л. Брентано. – Казань, 1921. – С. 10.
5. Верт Н. История России. 1900-1991 г. – М., 2000.
6. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий – М. : Финансы и статистика, 1998.
7. Дафт Р. Менеджмент – СПб. : Питер, 2002.

8. Заславский И. К. характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики / И. К. Заславский // Эксперт. – 1997. – № 10. – 35-43.
9. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – С. 29.
10. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности – М, 1988. – 120 с.
11. Леонтьев Д. А. Жизненный мир человека и проблема потребностей / Д. А. Леонтьев // Психологический журнал. – 1992. – № 2. – С. 14-20.
12. Лоренц К. Агрессия. – М., 1994.
13. Магун В. С. Потребности и психология социальной деятельности личности / В. С. Магун. – Л. : Ленинград, 1983. – 97 с.
14. Магун В. Трудовые ценности российского населения / В. Магун // Вопросы экономики. – 1995. – № 1.
15. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб. : Евразия, 1999.
16. Овсянко Д.В. Основы менеджмента. Учеб. пос. – СПб. : СПбГУ, 1999.
17. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – М.: Экономика, – 1993.
18. Платонов К.К. Структура и развитие личности. –М.:Наука, 1986.
19. Психология. Учебник для экономических вузов / Под общ. ред. В.Н. Дружинина. – СПб. : Питер, 2002.
20. Сорокин П. Голод и идеология общества. Квинтэссенция – М., 1990.
21. Фелблес М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии. Автореф. дисс. – М., 1977.
22. Фромм Э. Бегство от свободы. – М., 1998.
23. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. М., 1986. – 185 с.
24. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. – 2002. – № 3(10). – С. 45-57.
25. Щукин В. “Проблемное поле”, или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала / В. Щукин // Человек и Труд. – 2001. – № 6.
26. Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. М. Якобсон. –М., 1969.