

Содержание:

Введение

На заре появления менеджмента главная задача управления заключалась в рациональном разделении труда на функции, обеспечение выполнения этих функций требуемым количеством работников, контролю их деятельности и этого было вполне достаточно. Советская власть более семидесяти лет обосновывала и внедряла механизмы мотивации и стимулирования персонала, которые работали по принципу не столько материальной заинтересованности, сколько сознательного отношения к труду. Выполнение в наше время различных преобразований в формах и методах руководства, организационных структурах компаний различных форм собственности, которые направлены на стимулирование их деятельности и развитие рыночных взаимоотношений, как правило недостаточно и не приводит к достижению поставленных целей . Изучение развития теоретических представлений о содержании и управлении мотивационными процессами в сфере труда дает возможность определить, что по мере социально-экономического развития общества изменялось направление вектора мотивационных влияний. От начальной ориентации исключительно на увеличение производительности труда, то есть на стимулирование физической активности работников, мотивация начала постепенно ориентироваться на увеличение качества труда, на стимулирование творческой активности и инициативы, и на закрепление сотрудников в компании . Текущая действительность требует совсем другого взгляда на процесс мотивации и стимулирования персонала. Нужно понимать, что персонал - это один из главных факторов успеха компании и поэтому должен выполняться равнозначный обмен между компанией и ее сотрудниками. С одной стороны должна быть лояльность сотрудников, которая способствует достижению стратегических целей компании, а с другой стороны - удовлетворение материальных и моральных потребностей сотрудников с применением компанией комплексной системы мотивации персонала

Глава 1 Базовые понятия теории мотивации

Слово "мотивация" происходит от латинского "мотус"- движение. Можно определить мотивацию как методы воздействия на людей (в том числе и на себя

самого) с целью получения желаемого результата.

Выделим основные понятия теорий мотивации.

Потребности - физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. Потребности могут быть:

- сознательные и бессознательные (неосознаваемые в данный момент данным индивидуумом);
- первичные (по своей природе физиологические и врожденные - в пище, воде, воздухе, сне, сексуальных отношениях) и вторичные (психологические - в успехе, уважении, власти, принадлежности и т.д.). Диапазон вторичных потребностей очень широк и специфичен для каждого человека как индивидуальности; в то же время для данного человека вторичные потребности имеют постоянный или очень продолжительный характер.

Побуждение - ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и цель. Порождается потребностью.

При достижении цели удовлетворение потребности может быть положительным (полным или частичным) и отрицательным. В первом случае человек склонен:

- при повторении ситуации повторять данное поведение;
- искать новые подобные ситуации.

Во втором случае такое поведение в будущем избегается.

Рассмотрим пример.

Человек имеет потребность в еде. На базе этой потребности у него возникает побуждение купить шаверму. Если этим актом он удовлетворяет только первичную потребность (непосредственно в насыщении), то можно ожидать повторения такого поведения. Однако современный человек социализирован, и этим актом он удовлетворяет (или нет) еще целый букет вторичных потребностей:

- в принадлежности ("приятель покупает именно шаверму" или "в моем социальном круге не принято покупать еду на улице" и т.д.),
- в власти ("я покупаю шаверму, хотя мама и не разрешает, потому что я уже большой и независимый"),

- в успехе ("это очень дорогая еда"), и т.д.

В этом случае предсказать поведение конкретного человека (в том числе и ему самому) становится уже очень сложно.

Этот простой пример достаточно наглядно показывает возможности организации мотивации через потребности и проблемы, возникающие при этом.

1. Структура потребностей у конкретного человека определяется, среди прочих факторов, местом в социальной иерархии и ранее приобретенным опытом, а эти показатели в группе людей имеют большой диапазон изменений. Поэтому трудно организовать единую мотивацию для группы.

2. Удовлетворение одной и той же потребности у двух людей может требовать совершенно разных действий. Например, потребность в доверии со стороны начальника может реализовываться у одного работника получением сложной работы, а у другого - предоставлением свободного режима работы.

3. Для организации как социального института характерны взаимозависимость работ, недостаток информации о работе каждого, текущее изменение служебных обязанностей - эти факторы дополнительно усложняют процесс мотивации.

Следующее базовое понятие теорий мотивации - вознаграждение. Вознаграждение (поощрение) - все, что человек считает ценным для себя. Поощрения делятся на внутренние (существующие в сознании индивида - чувство самоуважения, удовлетворенность результатом, ощущение значимости и содержательности своего труда, ощущение ответственности труда, неформальное общение в процессе труда) и внешние (то, что дает организация за выполненную работу - зарплата, премии, продвижение по службе, символы статуса и престижа, похвалы и признания, дополнительные льготы и вознаграждения).

К базовым понятиям относится также разделение на факторов, определяющих мотивацию, на регуляторы мотивации и главные мотиваторы. Регуляторы мотивации:

- характеристики рабочей среды (дизайн помещения, система питания, уровень шума, чистота, физические условия работы);

- вознаграждение (оплата труда и другие выплаты, выходные дни, система медобслуживания, социальное обеспечение, дополнительные материальные выгоды);

- безопасность (принадлежность, причастность, уважение, одобрение, стиль управления, отношения с окружающими, принятый в компании стиль отношения к сотрудникам. www.e-personnel.ru

1. www.atlas-analytic.com
2. www.hr-journal.ru
3. www.vedomosti.ru

1.1 Понятие и классификация теорий мотивации

Главные мотиваторы:

- личное развитие (ответственность, новый опыт, возможность экспериментирования, возможность обучения);
- чувство причастности (доступ к информации, совместное принятие решений, возможность представлять компанию);
- интерес и вызов (возрастающая ответственность, перспективные цели и скорость продвижения к ним).

Если факторы этих двух групп сбалансированы, то у сотрудников возникают желаемые для руководителя удовлетворенность работой и преданность организации.

1.2 Процессуальные и содержательные теории мотивации

1. **Содержательные теории** — основаны на выявлении потребностей людей, исходя из содержания и объема выполняемой ими работы:

· Теория Маслоу — человек мотивируется удовлетворением потребностей пяти видов:

1. физиологических;
2. потребности безопасности;

3. социальных потребностей (потребность входить в какую-либо социальную группу);

4. потребности в уважении;

5. потребность в самореализации.

· Теория Герцберга — основана на понятии удовлетворенности и неудовлетворенности работой.

На устранение неудовлетворенности влияют следующие факторы (гигиенические): политика фирмы по отношению к персоналу, условия работы, статус человека в фирме, отношения между работниками, зарплата, поведение администрации, надзор за ходом работы.

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой (мотиваторы): самореализация, признание, успех, ответственность, характер работы.

· Теория Клееланда — основана на утверждении, что классификация потребностей по Маслоу несовершенна. Дополняется понятием потребностей власти, успеха, причастности человека к каким-либо общностям, группам.

2. Процессуальные теории:

· Теория справедливости (Врум) — базируется на утверждении, что сильная потребность не является единственным мотиватором. Человек должен также надеяться на то, что его поведение приведет к удовлетворению потребностей. Т.е. если человек чувствует, что нет прямой связи между затратами труда и результатом (удовлетворением потребностей), то мотивация слабеет.

· Модель Портера-Лоулера — включает элементы теории ожидания и справедливости. Заключается в том, что высокая результативность деятельности субъектов является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Т.о. при формировании эффективной системы мотивации должны быть увязаны все факторы.

Процессуальные теории мотивации:

Суть этого подхода в том, что мотивация возникает и может изменяться в процессе какого-либо действия (труда), она инициируется этим процессом, ожиданиями

индивида, изменением ситуации. Процессуальные теории мотивации акцентируют внимание на процессе мотивации. Процесс мотивации раскрывается в теориях, объясняющих, почему люди готовы осуществлять определённые действия, затрачивая большие или

. Теория ожидания Виктора Врума.

Основное содержание теории состоит в том, что мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности, ожидаемым вознаграждением и ожидаемой ценностью вознаграждения. Человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счёт своих потребностей или достижения цели.

Мотивация = Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты ? Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение ? Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).

Если значение любого из этих факторов мало, то будет слабой и мотивация и низки результаты труда.

Вывод: валентность низка, значит, мотивация будет ослабевать.

Так как разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Руководство должно сопоставить предложенное вознаграждение с потребностями сотрудников и привести в соответствие.

Наиболее эффективно мотивация работает тогда, когда люди верят в обязательное достижение цели в случае приложения определенных усилий. Если сотрудником возможность достижения цели оценивается не высоко, следовательно, эффективность резко падает.

2. Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса.

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Несправедливое по их оценкам вознаграждение приводит к психологическому напряжению. Если человек считает свой труд недооценённым, он будет уменьшать затраченные усилия. В этом случае необходимо мотивировать данного работника – или изменить уровень затрачиваемых усилий либо получаемое вознаграждение. Некоторые организации держат сумму выплат в тайне. Но это не решает проблему, т.к. люди начинают подозревать несправедливость даже там, где её на самом деле нет. На практике менеджер должен рассказывать, объяснять, почему существует разница в вознаграждениях.

3. Модель Портера – Лоулера (синтез теории ожидания и теории справедливости).

Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что определённый уровень усилий действительно повлечет за собой соответствующий уровень вознаграждения. В модели взаимосвязаны основные переменные: усилие индивида, полученные результаты, вознаграждение (внутреннее и внешнее), осознание своей роли в процессе труда, особенности конкретного человека, степень удовлетворения и самоуважения.

4. Суть теории ожидания Виктора Врума состоит в том, что:

- а) мотивация возникает и может изменяться в процессе какого-либо действия (труда)
- б) мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности
- в) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям
- г) уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации стремятся рассмотреть активные потребности, которые побуждают людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу, разделяет все множество потребностей на пять категорий (уровней).

1. Физиологические. Они необходимы для выживания человека (еда, отдых и т.п.).
2. Безопасности и защищенности. Необходимы для защиты от опасностей, уверенности в будущем и т.п.
3. Социальные. Необходимы для социальных контактов, взаимодействия, привязанности, поддержки и т.п.
4. Уважения. Потребности в уважении окружающих, самоуважении, признании, компетентности.
5. Самовыражения. Заключаются в реализации потенциальных возможностей человека, росте его как личности.

Все эти потребности можно расположить в виде иерархической пирамиды, в основании которой положены физиологические потребности.

В вершине пирамиды будут потребности самовыражения. Первые две категории потребностей образуют потребности нижнего уровня (первичные потребности). Они требуют удовлетворения и влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней (вторичные потребности).

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной и важной (доминирующей).

Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным, определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять полностью потребность более низкого уровня. Таким образом, иерархические уровни не являются жесткими дискретными ступенями.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации через потребности бесконечен.

Теория иерархических потребностей внесла важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители разных рангов стали

понимать, что мотивация поведения людей определяется широким спектром их потребностей.

Руководителю нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими.

Он должен удовлетворять важнейшие потребности подчиненных посредством такого образа действия, который способствует достижению целей всей фирмы.

Со временем потребности меняются. Поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Конечно, в принципе четкой пятиуровневой иерархической структуры потребностей в жизни, по-видимому, просто не существует.

Удовлетворение потребностей одного уровня приводит к автоматическому задействию потребностей следующего уровня.

На человека большое влияние оказывает воспитание и опыт прошлого, особенно опыт потрясений войны, кризисов, депрессий и т.п. Поэтому на практике нет такой стройной пирамиды потребностей для каждого человека. Это также необходимо учитывать руководителю.

Глава 2 Национальные особенности систем мотивации

Зарубежные менеджеры по персоналу транснациональных нефтегазовых корпораций уже давно сформировали собственные эффективные системы и методы управления персоналом. Основой зарубежного метода управления является построение корпорации со своей особенной корпоративной культурой, участие в которой является основным стимулятором сотрудника. Корпорация это основная структурная единица в западном менеджменте до текущего времени. Особенно интерес к корпорациям начал расти в середине 80-х годов XX века. Среди факторов, которые способствовали их усилению, можно отметить: увеличение объемов инвестиций, повышение государственного контроля, что привело к предоставлению права голоса отдельным инвесторам; процесс активного поглощения и слияния корпораций в конце 80-х годов; достаточно высокий уровень заработной платы у исполнительных директоров и управляющих корпораций;

снижение конкурентоспособности по сравнению с немецкими и японскими корпорациями. Необходимо заметить, что зарубежная модель менеджмента персонала на предприятиях нефтегазового сектора используется в корпорациях различных стран: Великобритании, США, Канады, Австралии, Новой Зеландии и др. Ее отличительными чертами являются: существование внешних акционеров, то есть лиц, которые не связаны с корпорацией;

тщательно разработанной законодательной базой, которая четко формулирует права и обязанности директоров, управляющих и акционеров; наличие механизма взаимодействия между акционерами и корпорацией, а также взаимодействия акционеров между собой. Еще одной характерной чертой зарубежного менеджмента в управлении персоналом на предприятиях нефтегазовой сферы выступает стратегическое управление. Стратегический менеджмент зарубежных нефтегазовых корпораций нацелен на выбор целей развития корпорации, которые должны привести ее к увеличению конкурентоспособности. При подборе таких целей они фиксируются в долгосрочных планах, на их базе внедряются целевые программы, которые и должны приводить к достижению конечных целей. Стратегия дает возможность определить главные цели и базовые пути их достижения таким образом, что корпорация общее направление действий. В этом случае у нефтегазовых корпораций есть необходимость в дальнейших поисках новых стратегий. Процесс стратегического управления персоналом в зарубежных нефтегазовых предприятиях базируется на двух подходах - системном и ситуационном. С этой позиции корпорацию можно назвать открытой системой. Для ее функционирования требуется оценка внутренней и внешней среды. При реализации стратегического управления необходимо создание организационной стратегической структуры, которая представляет из себя отдел стратегического развития. В такой отдел обязательно входит несколько производственных подразделений корпорации, которые занимаются выпуском однотипной продукции, применяют идентичные ресурсы и технологии, и сталкиваются с одними и теми же конкурентами. Количество подобных отделов в корпорации, как правило, существенно меньше, чем количество действующих производственных подразделений. Такие отделы занимаются своевременной разработкой продукции, которая должна быть конкурентоспособной на рынке, и отвечают за сбыт выпускаемой продукции. Однако при построении подобной структуры за принятие ключевых решений и за деятельность самых важных направлений должен отвечать один человек (генеральный директор, управляющий либо хозяин), у которого могут быть специальные помощники. Однако принимать решения он должен самостоятельно, в противном случае ему покинуть свой пост, чтобы его должность

занял другой человек, который способен исполнять требуемые обязанности . Еще одна особенность зарубежной системы менеджмента в нефтегазовых компаниях это партисипативное управление, то есть такая форма управления, при которой к управлению компанией привлекаются сотрудники. Есть несколько причин для привлечения сотрудников к принятию решений и развитию компании: в таком случае каждый работник лучше понимает цели деятельности своей организации, знает разные стороны ее деятельности и это упрощает процесс обмена информацией. участие работников в процессе принятия решений приводит к тому, что эти принятые решения, а вместе с тем и планы по их внедрению становятся личными планами сотрудников. Таким образом, работа помогает работникам достичь удовлетворения своих потребностей, так как каждый сотрудник получает четкую мотивацию к эффективному и качественному труду, что существенно укрепляет командный дух. в результате, сотрудники компании имеют возможность активно развивать себя как личность. Работники становятся более открытыми к восприятию и изучению новых знаний и новых навыков, увеличивают свои личные возможности, а компания, в это время, получает дополнительные ресурсы для разрешения своих будущих задач. Еще одним фактором выступает объединение двух функций управления, которые взаимно исключают друг друга: планирование и оперативное руководство. Планирование, в этом случае, перестает выступать чем-то ненужным и мешающим, а выступает одной из базовых составляющих процесса деятельности компании. Партисипативное управление применяется в качестве один из базовых подходов к управлению персоналом в нефтегазовых корпорациях. Основной целью партисипативного управления является усовершенствование методов эффективного использования человеческих ресурсов компании. Партисипативное управление включает в себя несколько различных направлений: право сотрудников на самостоятельное принятие решений; построение механизмов привлечения сотрудников к процессу принятия решений (сбор информации, которая необходима для принятия решения, формирование способов и приемов исполнения принятого решения, процесс внедрения принятого решения и др.); возможность сотрудников самим контролировать количество и качеством исполненной ими работы; предоставление сотрудникам возможности принимать участие в усовершенствовании деятельности компании и ее подразделений; формирование условий для сотрудников для создания групп по интересам . В текущее время применяются популярностью 4 базовые формы привлечения сотрудников к руководству зарубежными нефтегазовыми корпорациями: 1. Участие сотрудников в контроле над условиями труда и качеством выпускаемой продукции на уровне цеха; 2. Создание советов рабочих, в

которых сотрудники участвуют наравне с руководством; 3. Формирование и усовершенствование системы участия в распределении прибыли;

4. Обеспечение возможности для делегирования представителей сотрудников для участия в деятельности совета директоров корпорации. Еще одна существенная черта зарубежного менеджера - это его компетентность. Ее характеризуют 5 аспектов: профессиональный, социальный, стратегический, управленческий и функциональный . Каждый аспект включает в себя несколько разных факторов: 1. Профессиональная компетентность: университетское образование; опыт штабной и линейной работы; работа в различных функциональных областях; опыт работы за рубежом; владение иностранными языками. 2. Социальная компетентность: умение работать в международной команде; умение мотивировать и убеждать других; умение учиться и приспосабливаться к нововведениям; личное обаяние; умение разрешать конфликты. 3. Стратегическая компетентность: системное мышление; глобальное мышление; способность прогнозировать и предвидеть; способность самостоятельно решать возникшую проблему; безопасность взаимоотношений. 4. Управленческая компетентность: организаторские способности; сила убеждения; ответственность; руководящий авторитет; управленческое поведение. 5. Функциональная компетентность: способность принимать решения; инициативность; навыки, которые связаны с работой; выносливость в работе; гибкость в работе. Системный подход к компетентности дает возможность достигать высокого качества в руководстве крупными нефтегазовыми компаниями, помогает компаниям адаптироваться к переменам во внешней среде и трансформирует компании к постепенному организационному развитию . Еще одна важная особенность зарубежного стиля руководства персоналом нефтегазовой компании – это наличие 3 типов ограничений: 1. Вариативное позиционирование – это четкое определение номенклатуры товаров и услуг; 2. позиционирование на базе потребностей – это выделение разных групп потребителей и ориентирование на новую и наиболее перспективную группу; 3. позиционирование на базе фактора доступности – это использование особых способов повышения удобства для потребителей. Развитая инфраструктура, высокая конкуренция и высокая восприимчивость к инновационным методам руководства позволяют сформировать у менеджеров зарубежных нефтегазовых компаний эффективной жизненной стратегии, в которой сочетаются духовный идеализм и практичная рациональность научных знаний . В мире применяется несколько различных моделей мотивации персонала, которые учитывают национальную специфику определенного государства. В первую очередь это тесно связано с особенностями корпоративной культуры различных народов. Вместе с тем существуют классические модели

МОТИВАЦИИ

(японская и американская), которые сложились исторически и значительно отличаются от всех остальных. Японская модель мотивации имеет следующие особенности: Образование - это ключевой фактор успеха в японской системе. Главная отличительная черта японского образования - это направленность обучения, которая начинается еще с детского возраста, на умение наблюдать различные процессы, проводить их анализ, понимать результаты анализа и на основании этого предпринимать различные действия. К решению вопросов конкурентоспособности японские менеджеры подходят с позиции комплексных идей качества и тщательного изучения требований клиента и уважения к его требованиям. Государство также существенно повлияло на повышение качества продукции, выполняя контроль обязательной сертификаций той продукции, которая предназначена для реализации на внешнем рынке. Очень важная особенность японской модели мотивации - это система пожизненного найма, которая берет начало из национальных традиций. В результате большинство крупных компаний не знают, что такое текучесть кадров, а их работники на всю свою оставшуюся трудовую жизнь связывают себя и свои интересы с интересами компании. Еще одна особенность японской модели - это система «рингисэй», которая предусматривает многократное согласование всех управленческих решений на различных уровнях. В результате ответственность за принятое решение несет не персонально руководителя, а распределяется между всеми руководителями разных уровней (принцип групповой деятельности). Главный плюс такой системы - это разнообразие мнений и свобода при обсуждении принимаемых решений. Основная специфика японской модели заключается в отождествлении работников с компанией. Японская модель направлена на постоянное поддержание и усиление этого отождествления. Один из весьма эффективных методов японского кадрового менеджмента - это постоянный контакт руководителей со своими подчиненными, поощрение частых и неформальных связей между сотрудниками. Важное место в японской модели занимает патернализм, или так называемая система «компания - одна семья» или «система сюдансюги», которая основана на тщательно продуманном учете человеческого фактора. Японская модель также предусматривает систему оплаты и продвижения «по старшинству». Продвижение по карьерной лестнице и, соответственно, рост зарплаты напрямую зависят от трудового стажа сотрудника в определенной компании и от его возраста. Главным принципом японской модели мотивации является регулярное повышение зарплаты в зависимости только от стажа, без учета квалификации и

должности сотрудника. Кроме того, применяются различные многочисленные надбавки, которые учитывают перемены в социальном положении, например, рождение детей. Все рабочие в Японии защищены гарантированным уровнем доходов. Основную часть базовой заработной платы составляет минимальная заработная плата, которая устанавливается в каждой префектуре индивидуально в зависимости от размера потребительской корзины, возраста и семейного положения сотрудника, а также от других факторов. Другая часть базовой заработной платы находится в зависимости от стажа работы в данной компании и квалификации сотрудника. Весьма разнообразен набор различных дополнительных выплат и льгот для сотрудников: единовременное вознаграждение тем, кто проработал в компании более 8 лет, выплата компенсации на лечение, страхование жизни или оплата обучения за счет компании, возможность покупки со специальной скидкой различных товаров. Сотрудникам, которые проработали в компании до 60 лет, выплачивается вознаграждение в размере зарплаты за 4,5 года. Зарплата японского работника включает жалование, которое зависит от должности, категории, стажа и семейного положения, бонус, который зависит от доходов компании и оплаты по заслугам, которая зависит от результатов его личной деятельности. В Японии существенно меньше разрыв в зарплате между высшим управляющим звеном и рабочими, чем в США или других странах

Специфика американской модели мотивации изначально была связана с национальной спецификой американцев: способностью бороться до конца, утверждать свой индивидуализм и лидерство. В основном это было связано с историей американского государства, которое, в отличие от большинства других крупных стран, было создано сравнительно недавно – только в 1776 году. Иммигранты и их потомки создали в американском обществе психологию человека, который для того, чтобы выжить в новых для себя условиях проживания, вынужден был рассчитывать исключительно на свои силы. Основным видом мотивации в США – это денежное стимулирование. В основном, оно состоит из двух частей: базовой заработной платы, которая выплачивается за выполненную работу, и различных дополнительных льгот, которые могут составлять до сорока процентов базовой заработной платы. В практике американских компаний применяются разные методы мотивации труда, которые связаны с материальным поощрением. Часто используются, так называемые, аналитические системы оплаты труда, специфика которых заключается в дифференциальной оценке, в баллах уровня сложности выполняемой работы с учетом прикладываемых физических усилий, квалификации сотрудников, условий труда и др. Расстановка приоритетов дает возможность определить законность требований к сотрудникам и устранить необоснованные

претензии. Весьма популярна в США система грейдов, которую можно рекомендовать к внедрению в современных российских компаниях. Сущность грейдирования заключается в том, что все должности в компании оцениваются по определенному ряду критериев, таких, например, как требования к квалификации сотрудника, уровень ответственности за исполнение работы, влияние работы на финансовый результат и др., согласно специфике деятельности компании. В результате формируется система функционально-должностных уровней, где должности построены в иерархию согласно их ценности для компании. К грейду привязывается вилка оплаты и объем различных социальных гарантий и льгот. Это приводит к тому, что оплата труда работников становится не только

справедливой и прозрачной, но и управляемой, что чрезвычайно важно. Весьма сложной подобрать такой универсальный метод стимулирования труда, который учитывал бы все интересы, как работодателя, так и работника. Компания всегда пытается оплачивать труд сотрудников с учетом своих целей, но минимально, чтобы сотрудник не уволился, а тот, в свою очередь, пытается получать как можно большую зарплату. Именно система грейдов дает возможность связать зарплату и логику бизнеса, а также уладить комплекс проблем, которые связаны с мотивацией персонала. Внедрение данной системы делает компанию конкурентоспособной на внешнем и внутреннем рынках, так как увеличивается прозрачность компании для инвесторов и, следовательно, растет ее капитализация. Система грейдирования, которая является базовой с американской системе мотивации, основана на теории справедливости Джона Стэйси Адамса. Теория справедливости гласит, что сотрудники весьма субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к потраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других сотрудников, которые исполняют похожую работу. При выполнении оценки сотрудник в уме рассчитывает определенное соотношение, которое характеризует справедливость начальства по отношению к нему. Сотрудник ощущает, что к нему относятся справедливо, если вознаграждение адекватно затратам усилий. Сотрудник сравнивает свое вознаграждение с вознаграждением других сотрудников компании и понимает, за что ему платят деньги. Он понимает, как можно повысить свою зарплату, поскольку видит, откуда берется зарплата у коллег. Это снижает возможность несправедливой оценки и завистливого отношения к более высокой зарплате других сотрудников, что, в результате, повышает морально-психологический микроклимат в коллективе и удовлетворенность сотрудников условиями труда. Однако у данной системы также есть недостатки. Среди них можно назвать затратность и трудоемкость внедрения

данной системы мотивации, поскольку она требует сравнительно большого периода времени для формирования всей системы и существенных денежных ресурсов. Также система является

достаточно сложной, поэтому появляется потребность в привлечении сторонних консультантов для ее эффективного внедрения. Для эффективной работы персонала применяются процедуры оценивания сотрудников, которые выполняются не реже одного раза в год. По результатам оценивания у сотрудника или остается прежний уровень квалификации и, следовательно, такая же заработная плата, или ему присваивается более высокий уровень квалификации и увеличивается его оплата труда. Осознание сотрудниками своей значимости для компании позитивно влияет на качество их внутреннего развития и стимулирует на формирование новых полезных инициатив. В этом аспекте система оценки персонала - это логичное и необходимое дополнение системы грейдов. Объем внедрения оценки персонала зависит от возможностей и особенностей компании. Это может быть простая формальная оценка профессионального стажа и уровня образования или это может быть комплексная оценка профессиональных компетенций сотрудников. Кроме классических моделей мотивации (японской и американской), применяются также и другие. Таким образом, в России и за рубежом подходы к мотивации труда существенно отличаются, несмотря на применение одинаковых теорий мотивации труда, которые были сформированы, в основном, зарубежными специалистами. Самые значительные успехи в построении системы мотивации труда были достигнуты в Японии и в США.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. -М.: Экономика, 1989
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада,ЛТД», 1997
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995

2.1 Системы мотивации странах Европы и США

Американская модель мотивации персонала

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Из американской практики в Россию «перекочевали» термины «HR» (от *англ. Human Resource* – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика». В 1960-х годах в США были разработаны основы управления человеческими ресурсами; системы материального стимулирования и нематериальной мотивации работников; методы повышения лояльности персонала.

• Нематериальное поощрение

Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников.

Персоналу компании, как правило, доступны:

- медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
- курсы повышения квалификации;
- бесплатные обеды;
- корпоративные праздники;
- совместные поездки.

Американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрации позволяет работать по гибкому графику, помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники.

• Материальное поощрение

Система мотивацией персонала в Соединенных Штатах базируется на системе оплаты труда. Чаще всего американские работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий. Наиболее распространенными вариантами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера.

Система Скэнлона заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный

фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс. Изобретатель системы Джозеф Скэнлон верил: если сотрудников стимулировать должным образом, руководство получит массу полезной информации о способах повысить эффективность работы.

Система Раккера заключается в том, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

- **«Профессиональное поощрение»**

Еще один способ мотивации персонала по-американски – начисление зарплаты в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. За каждую новую специальность сотруднику начисляют баллы. Чтобы получить прибавку к зарплате, сотрудник должен набрать определенное количество баллов. Преимущества расчета зарплаты на основе квалификации:

- мобильность сотрудников внутри компании;
- сокращение штата наемных работников за счет собственных квалифицированных кадров;
- отсутствие промежуточных уровней управления;
- повышение качества работы и производительности труда;
- экономия материальных и людских ресурсов, затраченных на единицу продукции.

Некоторые Европейские системы мотивации

Французская модель мотивации персонала

Во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении.

В отличие от японцев, французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Европейского союза – всего 35 часов.

Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А лучшим нематериальным стимулом для работников Пятой республики является гибкий график или удаленная работа, которая избавляет от необходимости присутствовать в офисе.

Как и во многих других странах, французы готовы проявить благосклонность к компании в обмен на такие «привилегии», как корпоративная медицинская страховка, помощь в погашении ипотеки, обеды за счет компании. Оплатой курсов повышения квалификации, наоборот, одобрение французского служащего не завоевать.

Система оплаты труда во Франции включает два направления: индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда.

Индексация зарплат в зависимости от роста цен – обязанность французских работодателей, которая закреплена в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами.

Индивидуализация зарплат – это начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы, уровня мобильности сотрудника. Начисление индивидуализированных зарплат происходит по трем схемам:

1. «Вилка» должностных окладов, когда размер зарплаты зависит от количества отработанного времени, участия в жизни компании и – главное – эффективности труда самого работника, независимо от эффективности труда его коллег.
2. Четкий оклад плюс премия, величина которой варьируется в зависимости от производительности труда.
3. Применение других форм индивидуализации: участие в прибыли, покупка акций предприятия, выплата премий по результатам продаж.

Преимущество французской схемы мотивации в части, которая стимулирует повышение продуктивности и качества труда, заключается в «саморегуляции» размера заработной платы. Все сотрудники владеют информацией о финансовом положении компании и знают, на какую часть прибыли вправе рассчитывать за хорошую работу.

Британская модель мотивации персонала

Модель мотивации труда в Великобритании предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы подразумевают зависимость зарплаты сотрудников от общей прибыли предприятия. Существует еще схема с «колеблющейся» заработной платой, которая колеблется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работниками и нанимателями, содержат норму, которая обязывает выплачивать

сотрудникам долю прибыли компании.

Отдельные компании практикуют долевое участие сотрудников в капитале, когда работники выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов по акциям. Совокупный доход сотрудника при трудовом долевом участии состоит из зарплаты (должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и часть прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Внедрение модели мотивации, основанной на участии в прибыли, помогло на 13% увеличить количество рабочих мест в Великобритании. При этом доход работников от части прибыли компании составляет от трех до десяти процентов оклада, а размер зарплаты – на четыре процента ниже, чем на аналогичных позициях в компаниях с другим подходом к оплате труда.

Долевое участие персонала в прибыли компании отлично мотивирует сотрудников любого ранга повышать результативность работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружескую благоприятную атмосферу.

Немецкая модель мотивации персонала

Схема мотивации сотрудников в Германии построена на мировоззренческом убеждении, что сотрудник – это свободная личность с собственными интересами, которая несет персональную ответственность перед обществом. Понятие экономической свободы для немцев включает учет общественных интересов и определение места личности в рыночной системе.

Современная немецкая экономическая модель основана на идее, что далеко не каждый немец способен «вписаться» и выжить в условиях свободного рынка. Поэтому государство создает социальное рыночное хозяйство, его цель – создать равные условия жизни для всех жителей страны.

Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который позволяет работнику более свободно реализовывать в профессиональной сфере без страха остаться без постоянного дохода.

Исследователи считают немецкую модель стимулирования труда и наличия государственных социальных гарантий отличным примером гармоничного,

оптимального способа воплотить экономические теории.

Голландская модель мотивации персонала

Основа материальной мотивации в Нидерландах – льготы и компенсации. Например, если сотруднику нужно посетить врача или отлучиться в банка, наниматель предоставит пару часов рабочего времени для решения личных вопросов – и заплатит за это время в полном объеме. А если сотрудник остается на больничном дольше трех месяцев, ему полагается компенсация в виде дополнительного дня к оплачиваемому отпуску.

Шведская модель мотивации персонала

Согласно опросам, в рейтинге приоритетов жителей Швеции на первом месте находятся дружеские связи, партнерство и доброжелательные коллеги. На втором – интересная работа. А вот размер заработной платы шведы отодвинули на седьмую позицию.

Проблемами достойной оплаты труда серьезно занимаются профсоюзы Швеции. Во время перезаключения коллективных трудовых соглашений профсоюзы настаивают на внедрении политики солидарной оплаты труда, которая базируется на двух принципах: равенство зарплат на аналогичных должностях и сокращение разрыва между максимальной и минимальной зарплатой.

Солидарная система оплаты труда призвана решить комплекс целевых задач:

- Стимулировать обновления оборудования и внедрение на производстве технологических ноу-хау.
- Обеспечить социальную поддержку незащищенных слоев населения.
- Поддержать дух здоровой рыночной конкуренции.
- Соблюдать принцип равенства зарплат за равный труд. Этот принцип означает, что сотрудники на аналогичных позициях в разных фирмах с одинаковой квалификацией получают одинаковую зарплату вне зависимости от рентабельности предприятия, на котором работают. Размер должностных окладов прописывается в отраслевом коллективном договоре и не зависит от размера прибыли компании.

Активность профсоюзов Швеции не позволяет владельцам компаний с низкой прибылью занижать зарплаты сотрудников. Наниматели обязаны платить за труд на уровне, зафиксированном в коллективных трудовых договорах отраслевого

уровня. Жесткая позиция шведских профсоюзов относительно солидарной заработной платы помогает повысить рентабельность предприятий. Ведь чтобы не обанкротиться, владельцы предприятий вынуждены модернизировать производство.

Принцип сокращения разрыва между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми специалистами реализуется в виде системы одноуровневого повышения оплаты труда. Это способствует усреднению размера зарплат, когда минимальные зарплаты повышаются, а максимальные – сдерживаются. При перезаключении коллективных трудовых соглашений профсоюзы стараются включить пункт об ускорении роста заработной платы низкооплачиваемых работников. Подобная политика направлена на развитие высококвалифицированных специалистов во всех сферах экономики.

2.2 Особенности мотивации в российских компаниях

Мотивация является важной частью трудового процесса. В зависимости от предприятия, региона и даже целой страны мотивация может существенно различаться. Это зависит от культуры, менталитета, условий труда и прочих факторов. Так как мы живем в России, целесообразно будет рассмотреть, какие особенности мотивации персонала присущи российским компаниям.

Россия является уникальной страной. Во времена крепостного строя понятия «оплачиваемый труд» практически не существовало. Большая часть населения являлась крепостными и работала на своих господ, у которых не было необходимости работать. Да, были люди, состоявшие на государственной службе и получавшие жалование, но в сравнении с остальным населением их было мало.

Зарождаться мотивация как осознанный, в некотором роде желанный труд стала после свержения монархии и прихода советской власти. Благодаря успешной пропаганде правительства население работало за идею. Звучали лозунги «Пятилетку за три года!», «Сколько поработал – столько заработал» и прочие. Можно сказать, что в СССР преобладала нематериальная мотивация.

В 90-е годы прошлого века методы управления персоналом в России начали коренным образом меняться. Это было связано в первую очередь с ослаблением профсоюзов, увеличением объема работ, появлением необходимости работать с

представителями разных национальностей. В отличие от 80-х, когда сотрудник на одном и том же месте находился длительное время, в 90-х годах люди стали чаще менять работу. Это повлекло за собой установление между работодателем и сотрудником партнерских отношений. Такая тенденция сохранилась до начала XXI века.

Мотивационная система страны большей частью носит «интуитивный» характер, не имеет должного теоретического обоснования. На большинстве предприятий присутствует только материальная мотивация, а если и представлена нематериальная – то в весьма ограниченном виде, потому чаще всего она не находит отклика у сотрудников. Главным стимулом для выполнения больших объемов работы является премиальная часть.

Отсутствие теоретического обоснования мотивации ведет помимо «интуитивного» понимания понятия еще и к тому, что руководителям предприятий приходится обращаться к опыту зарубежного менеджмента, что редко дает положительный результат, так как не учитывает культурных различий, а также менталитета российских сотрудников.

На многих на многих производственно-хозяйственных предприятиях по-прежнему действует модель «кнута и пряника», пришедшая еще из крепостного строя.

Также особенностью мотивации персонала на российских предприятиях является неизменность и незыблемость моделей мотивации, закрепленных нормативными законодательными актами и локальными документами, базирующимися на этих актах.

Преимущественно в России используется тарифная система оплаты труда, не учитывающая сложность работы и квалификацию сотрудника. Трудовой оклад оценивается необъективно, что приводит к равнодушию со стороны сотрудников, снижает их заинтересованность в труде.

Следующей особенностью мотивации персонала в России является то, что до недавнего времени действующие мотивационные модели исключали возможность совмещения должностей и развития неспециализированной карьеры.

Часто социальное мотивирование трудовой деятельности сотрудников осуществляется без учета результатов индивидуального труда. Социальное мотивирование может применяться как к замотивированным сотрудникам, так и к тем, кто не проявляет особого рвения в работе. Исходя из этого, возникает

ощущение несправедливости, что может сказаться на производительности труда замотивированных сотрудников.

Следующей отличительной особенностью мотивационных систем в России является опыт, накопленный в части морального поощрения лучших работников. В западных же странах ни одна из мотивационных моделей предприятий не предусматривала и не предусматривает блока моральных мотивов, так как в них в основном находят отражение мотивы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры.

Если вспомнить Советский Союз, то там мотивация рассматривалась сквозь призму социалистического соревнования. Например, бригады различных промышленных предприятий соревновались между собой за большее выполнение плана. Стоит отметить, что эта особенность не изжила себя полностью и также присутствует в современной системе мотивации. Это способствует увеличению темпов социальной и творческой активности работников, является движущей силой научно-технического прогресса.

Главной проблемой мотивационной системы в стране сегодня является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников. Во многих российских компаниях это – главный приоритет. По исследованиям онлайн-сервиса Recruitnet.ru, лишь 19% компаний, из принимавших участие в исследовании, регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей. 43% компаний делают это эпизодически, а еще 38% сейчас планируют внедрение подобных инициатив.

Большую популярность среди всех программ имеет медицинское страхование, за ним идет частичная компенсация стоимости страховых программ, направленных на членов семьи сотрудника, и гибкий график. Также популярна программа организации питания в офисе.

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада,ЛТД», 1997
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 1998
5. Кокорев В.П., Мотивация в управлении, Барнаул, 1997
6. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. Перевод А.М.Татлыбаевой. - Спб., 1999

Заключение

В моей курсовой работе были рассмотрены различные направления управления мотивацией и производительностью сотрудников. Магистральной линией развития методов повышения мотивации является все более глубокий учет в конкретных методиках психологических концепций, получивших развитие в последние десятилетия XX в. Жизнь не стоит на месте, поэтому изменяется и действенность разных методов стимулирования. Те методы, которые казались бесспорными в первой половине века и отражали социально-экономические реалии того времени, постепенно утратили свою силу. Люди развитых стран все менее озабочены достижением материального благополучия, и это приводит к изменению в соотношении материального и нематериального стимулирования их деятельности. В то же время процессы, происходящие в странах СНГ, во многом носят противоположный характер, что не может не учитываться в практике управления.

Мотивация персонала лежит на перекрестье, как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности не в меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей - на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Востребованность концепции мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова принимать к использованию концепции мотивации, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано.

Воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе.

Во-первых, это всевозможные содержательные теории мотивации (А.Маслоу, Ф.Герцберг и др.), делавшие акцент на факторах, оказывающих внимание на мотивацию. Среди этих теорий необходимо особо выделить Абрахама Маслоу, по праву считающегося основателем содержательного направления мотивации и наиболее полно охарактеризовавшего эту сферу менеджмента.

Во-вторых, это процессуальные, или процессные, теории мотивации, концентрирующиеся, в основном, на процессе мотивирования работников. Эти теории весьма и весьма разнообразны, многие из них мало известны.

Именно такие теории я и отнес в своей курсовой работе к третьему направлению – это мало упоминаемые теории, к примеру, психотехнический подход к мотивированию. К этому же направлению я отнес некоторые современные подходы, не сформировавшиеся еще в полноценные мотивационные теории.

Четвертое направление составляют подходы, приверженцы которых отвергают мотивацию вообще или экономическую мотивацию в частности. Это направление также еще не до конца сформировано, так как это тенденция самая новая, и намечается она с конца 90-х годов XX века.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Мы привыкли искать причины своих жизненных и рабочих проблем вначале вне нас. Причины находятся быстро: это - ближайшие коллеги по работе, начальники, подчиненные, разделение труда, атмосфера, способ управления, а вне своего предприятия - экономическая конъюнктура, неразумная политика правительства и множество других факторов, лежащих даже за пределами нашей страны. Многие из нас тратят так много времени на объяснение эффективности своей работы или нежелания работать, что в течение этого времени при его правильном использовании можно было бы достичь значительно более высокой мотивации, как собственной, так и ближайшего окружения.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. -М.: Экономика, 1989
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада,ЛТД», 1997
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юрист, 1998
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М.: Гардарика, 1998

6. Кокорев В.П., Мотивация в управлении, Барнаул, 1997
7. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда.
8. Маслоу А. Мотивация и личность. Перевод А.М.Татлыбаевой. - Спб., 1999
9. www.e-personnel.ru
10. www.atlas-analytic.com
11. www.hr-journal.ru
12. www.vedomosti.ru
13. www.zarplata.ru
14. www.biz-garmony.com.ua