

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Стимулирование работников имеет немаловажное значение в достижении целей, поставленных перед любым предприятием. В настоящее время на большинстве российских фирм преобладает форма материального стимулирования успешной работы. Руководитель должен понимать, что вклад в прибыль предприятия за счет успешной работы уже сам по себе воспринимается работниками как стимул к дальнейшей работе, а труд, в результате которого получен этот вклад, - приносит удовлетворение. Перед руководителями предприятий и организаций стоит главная задача - как можно скорее достигнуть стратегических целей компании и задач из нее вытекающих. Достижение данных целей возможно только при наличии компетентных работников и эффективного менеджмента организации, который придает большое значение системе мотивации и материальному стимулированию труда персонала.

Чаще всего материальное стимулирование подходит для низко- и среднеоплачиваемых категорий персонала. Как правило, они не удовлетворены уровнем своего дохода, и любую возможность его повышения, не требующую больших усилий, воспринимают как благо. Если человек трудится, чтобы обеспечить себя и свою семью, он не склонен гнаться за журавлем в небе. Зарплата не ниже среднего рыночного уровня для данной специальности, ежеквартальные премии, путевка в санаторий для ребенка — и сотрудник доволен. Конечно, это не значит, что руководство может пренебрегать нормами элементарной вежливости и порядочности в нематериальных вопросах, но создавать специальную дополнительную систему нематериального стимулирования не обязательно.

С высокооплачиваемыми категориями служащих и с редкими специалистами дело обстоит иначе. Человек, занимающий ответственную должность или обладающий уникальными навыками, имеет достаточно высокую самооценку. Он воспринимает зарплату, которую вы ему выплачиваете (даже очень высокую по сравнению со

средним уровнем), как адекватную оплату его труда, а не как особое благо. Специалист вполне может сменить фирму, если конкуренты предложат большую зарплату, или он просто увидит для себя более интересные задачи в другой сфере деятельности, или захочет создать свой бизнес.

Предметом изучения данной работы является управление организационным поведением на основе материального стимулирования труда работников в современных условиях.

Цель - определить роль денег в системе стимулирования современной организации.

## **Материальное стимулирование как приоритет**

«Что является более важным для работников: высокая зарплата или интересная работа?» Этот вопрос неоднократно изучался во всем мире.

Опрос более чем 1000 работников американских корпораций показал, что наиболее привлекательной для них является «интересная работа». Следовательно, чтобы добиться высоких результатов труда, достаточно создать условия, при которых работники будут работать с интересом. Однако реализовать это на практике не так-то просто: далеко не все работы могут быть интересными; кроме того, то, что интересно одному человеку, совершенно безразлично другому.

В то же время, опрос мастеров (непосредственных начальников опрошенных ранее рабочих) показал, что, по их мнению, для работников главное — высокая зарплата. Понятно, что в случае, если мастера правы, задача облегчается: нужно поднять зарплату и все будут довольны. Но все не так однозначно.

Американские психологи занимаются исследованием проблематики трудовой мотивации уже многие десятилетия и окончательного ответа об оптимальной структуре системы мотивации нет до сих пор. Однако следует обратить внимание на стабильное расхождение в оценке значимости мотивационных факторов у работников и управляющих.

Почему менеджеры игнорируют результаты исследований мотивационных аспектов (как оказалось они, в большинстве своем, не имеют ни малейшего представления о важности иерархий потребностей Маслоу и Герцберга)? Почему они упорно помещают зарплату на первое место, а те факторы, которые психологи

считают наиболее важными, в конец списка? Тут может быть несколько объяснений.

Во-первых, мастера могут считать, что рабочие просто неискренни в своих ответах. Другая причина может быть в том, что менеджеры выбирают те факторы мотивации, которые находятся за пределами их компетенции (прибавка в зарплате зависит не от решения отдельного менеджера; а от общей политики оплаты труда, проводимой в корпорации). Наконец, третьим объяснением может быть перенос мастерами на рабочих собственных предпочтений в настоящий момент или тех предпочтений, которые у них были до начала управленческой деятельности.

Однако, разработка и реализация систем мотивации находится в руках управленческого персонала, и их предпочтения находят выражение в наиболее широком использовании методов материального стимулирования. И такой подход имеет свое эмпирическое подтверждение. Объектом исследований выступали не внутренние потребности людей, а те формы вознаграждений, которые организация может предоставить им в обмен на труд. Организация дает работникам то, что номинально является самым ценным для нее самой — деньги, поэтому работники не смогут сказать, что их не ценят и обманывают.

Изучению вопроса о том, как деньги стимулируют и удовлетворяют работников, посвящены многолетние практические исследования и теоретические изыскания. Практически каждое самостоятельное исследование вопроса приоритетности материального стимулирования по отношению ко всем другим видам поощрения завершалось в пользу первого. Денежное поощрение стабильно выходило на первое место среди остальных стимулов. Однако на степень приоритетности денежного и других видов поощрения оказывает влияние множество различных факторов. Деньги, например, могут по-разному рассматриваться на разных стадиях карьеры. После достижения определенного уровня обеспеченности денежное поощрение может рассматриваться как второстепенное; а на первое место могут выйти такие стимулы, как признание, продвижение по службе реальность и значимость которых, в то же время, имеет конкретное денежное выражение.

## **Понятие и виды материального стимулирования**

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб. В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом,

так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирования, является стимулирование. Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления

возложенных на него обязанностей.<sup>1</sup>

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги. Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

## **Деньги как средство мотивации**

Деньги — универсальное средство мотивационного генерализованного подкрепления, поскольку за них можно приобрести пищу, жилье, комфорт, одежду и т.п. Генерализованное подкрепление (а к нему, кроме денег, относятся внимание, похвала, оценка и пр.) является исключительно эффективным средством изменения и контроля деятельности людей. Множество подкрепляющих событий вносят свой вклад в их ценность. Однако деньги — это условное подкрепление, поскольку их ценность приобретается в процессе научения (для младенца или животного это не подкрепление).

Свойства денег, делающие их инструментом мотивации:

- ненасыщаемость: денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться, поскольку за них можно приобрести множество разнообразных благ;

- отсрочка потребления: рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее;
- универсальность: деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени, что делает их универсальным мотивационным средством. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, ее количество, качество, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность;
- точная измеримость: в отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с материальным благополучием других людей. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека;
- возможность использовать разные виды мотивации: деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, т.е. осуществлять социальную и моральную мотивацию;
- накопление богатства: откладывание и экономия денег — самый удобный способ накопления богатства. Богатство (или деньги в этом значении) отражает покупательную способность.

Обзор исследований роли материального вознаграждения как мотивационного фактора дал неоднозначный результат. Согласно разным опросам, деньги занимают с 3-го по 7-е место в иерархии мотивов, побуждающих к трудовой деятельности. Другими, более важными, мотивами были названы стремление к самореализации, самоутверждению, интересная работа, дружный коллектив и др.<sup>2</sup>

## **О роли материального стимулирования в современной организации**

Место и роль материального стимулирования в современном бизнесе трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. На персонал оказывают воздействие несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, фактор социальной значимости, как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах. Материальное стимулирование способно заставить работника за 20 минут поменять точку зрения на противоположную, причем вполне

искренне. С изменением стимулов люди «вдруг» начинают принимать в расчет обстоятельства, которые раньше игнорировали.

Например, менеджер по продажам, ранее настаивавший на увеличении рекламы, предложил ее сократить. Причина - до сих пор он премиривался от оборота, а сейчас перешел на привязку к доходу, из которого вычитаются рекламные затраты. И идея, что надо лучше обслуживать пришедшего покупателя, а не уповать на приток новых, вдруг нашла у него понимание, хотя два предыдущих года его начальник тщетно твердил о том же самом.

На одном предприятии коммерческий директор убедительно отстаивал необходимость годового товарного запаса, вопреки расчетам экономиста и опыту аналогичных компаний. (Аргумент "именно у нас есть специфика, и поэтому все должно остаться, как было" - самый расхожий в процессах внедрения изменений). При переходе на стимулирование от прибыли, куда, разумеется, была включена стоимость кредитования, менеджер за полгода сократил запас почти вдвое. И при этом убедительно объяснял своим подчиненным, почему нужно стремиться к месячной норме.

Таких примеров можно привести десятки. Во всех случаях даже лояльный и грамотный работник лучше заботится о деньгах компании, если они связаны с его кошельком. И задача разработки материального стимулирования, в основном, сводится к установлению однозначной ясной зависимости между благополучием предприятия и благополучием различных категорий его работников.

Одной из основных характеристик денег и денежного вознаграждения психологи считают ненасыщаемость. Эта характеристика денег как мотивирующего инструмента содержит в себе и преимущества, и недостатки. С одной стороны, они являются мощным средством мотивации любой деятельности, а с другой, — могут быть причиной разрушения мотивации.

С помощью денег в любой момент можно подкреплять всякую деятельность. Тем не менее, ученые уже достаточно давно усомнились во всевластии денег как средства побуждения к труду. Если недостаток денег (материального стимулирования) может вызывать неудовлетворенность работой, то их достаточное количество само по себе не приносит длительной удовлетворенности. Это особенно актуально для людей, работающих за фиксированный оклад. Такие люди могут испытывать положительные эмоции, удовлетворенность при повышении по службе, одобрении их действий, признании заслуг и т. п. (нематериальное стимулирование). Но, как

отмечает известный американский ученый М. Армстронг, чувство эйфории может быстро исчезнуть, если работники не получают удовлетворения от самой работы.

По наблюдениям психологов, человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. По мере того как растет заработная плата, растут и ожидания относительно ее увеличения.

Учеными и практиками выявлена закономерность: чем меньше человек зарабатывает, тем важнее для него материальное вознаграждение, размер зарплаты. Поэтому низкооплачиваемые работники зависят от каждой заработанной копейки и, что очень важно в наших условиях, от задержек в выплате заработной платы. «Сколько же нужно человеку денег? Вероятно столько, чтобы о них не думать». Справедливо и противоположное утверждение: чем больше люди зарабатывают и чем больше они увлечены своей работой, тем меньше их интересуют деньги. Для работников важна возможность самореализации, признание их заслуг, возможность влиять на результаты своего труда.

Анализ систем мотивации дает основания предположить существование некоего предельного уровня заработной платы, превышение которого никак не будет отражаться на мотивации.

Кроме обеспечения доступа к материальным или иным средствам к существованию, заработная плата важна по следующим причинам:

размер заработной платы обеспечивает статус работника не только внутри иерархии компании, но и в его окружении вне работы, по отношению к соседям, друзьям и т. д.;

- увеличение заработной платы является подтверждением достигнутых успехов в работе, профессиональной карьеры;
- увеличение заработной платы может быть компенсацией за непривлекательную, неинтересную работу;
- стремление заработать большие деньги может быть попыткой заполнить внутреннюю пустоту, утрату смысла существования;
- деньги в форме надбавок премий могут рассматриваться как средство выражения признания, благодарности. <sup>3</sup>

С помощью ряда экспериментов психологами установлено, что в результате постоянного материального подкрепления интерес человека смещается с самой деятельности на деньги. То есть работа, которая ранее была привлекательна,



воспринималась как увлечение, со временем становится только средством заработка. Деньги могут подрывать интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя иерархию мотивов личности. Становится важно не то, что ты делаешь, а то, сколько ты за это получаешь. Но эти экспериментальные данные не совсем адекватно отражают профессиональную мотивацию. У многих профессионалов стремление зарабатывать деньги гармонично сочетается с большой увлеченностью содержанием деятельности. По этому поводу М. Армстронг пишет: «Можно оспорить также положение о том, что внешние награды могут подрывать внутренний интерес... Что мы действительно знаем, так это то, что в процесс повышения показателей труда вовлечено множество факторов и многие из них взаимно влияют друг на друга». Следует также учитывать, что размер заработной платы для большинства людей является доминирующим фактором при выборе места работы.

Важную символическую и мотивирующую роль для персонала предприятия играет показатель зарплаты руководителя и его заместителей. Зарплата руководства предприятия должна соотноситься, с одной стороны, с экономическими показателями эффективности управления, с другой — с уровнем зарплат основной массы работников, от которых зависит конкурентоспособность предприятия

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее стимулирования, оптимальность организационных структур и форм работы, определяющих эффективность использования персонала являются основными факторами конкурентоспособности товаропроизводителя. Выявлено, что формируемые индивидом стратегии поведения задают направления его долговременной активности, служат критерием избирательности его поведенческих реакций в различных ситуациях.

Управление на основе стимулирования в рамках, например, промышленной организации, может быть успешным в случае:

- учета как актуальных, так и долговременных целей и задач организации и общества;
- дифференцированного подхода в зависимости от интересов работников;

- обладания субъектами мотивационного управления необходимыми знаниями и навыками.

Важнейшую роль в мотивации трудовой деятельности работников играет материальное стимулирование. Недостатки системы материального поощрения обуславливают неполноту использования способностей сотрудников.

Уравнительность в распределении заработка и его несоответствие трудовому вкладу снижает отдачу работников. В условиях полного или частичного владения собственностью предприятий в организации оплаты труда не реализуется целиком ее важная функция - стимулирование работника к творческому труду. Зачастую ситуация, в которой оказывается работник, не позволяют ему, используя свой опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок. Связано это с сохранением сложившихся принципов оценки труда работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированностью квалификации, работы, профессиональной типизацией, технологической заданностью.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

### Литература

1. Адаир, Дж. Эффективная мотивация / Дж. Адаир.-М.: ЭКСМО, 2003.-256 с.
2. Бабыкина Л.С. Вознаграждение персонала / Л.С.Бабыкина. -М.:РЭЛ им. Г.В.Плеханова,2003.-217 с.
3. Зайцев Л.Г. Организационное поведение: учебник / Л.Г.Зайцев,М.И.Соколова.- М.:Магистр,2010.-460с.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие/ Е.П.Ильин.- СПб.: Питер, 2002.- 512 с.
5. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник/ Л.В.Карташова, Т.В.Никонова, Т. О. Соломанидина. - 2-е изд. перераб. и доп.-М.:ИНФРА-М,2007.-384 с.