



Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. По сути, он остается главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Вместе с тем воздействие на сознание людей значительных перемен в обществе, затрагивающих политические, экономические и социальные структуры общества, неизбежно. Как следствие, глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит существовать, на какие идеалы опираться.

Механизм мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала является основным инструментом повышения эффективности деятельности любой организации. Мотивированный персонал, обладающий набором компетенций необходимого уровня, делает возможным развитие предприятия и обеспечивает ему конкурентное преимущество на рынке.

Система мотивации — это специальные мероприятия, направленные к внутренним потребностям и ценностям людей, работающих в компании. В каждой отдельно взятой компании систему мотивации можно сформулировать как комплекс мероприятий, стимулирующих сотрудников не только к работе за заработную плату, но и к активному желанию работать именно в этой компании, к получению наиболее высоких результатов в своей ежедневной деятельности, к лояльности по отношению к руководству компании.

Построение эффективной системы мотивации в компании — это очень важный и, пожалуй, самый сложный вопрос в организации. Он затрагивает такие этапы, как разработка системы мотиваторов, поддержка, мониторинг и коррекция мотивационной среды. Выбор мотиваторов, как правило, не вызывает особых затруднений. Основная трудность состоит в том, чтобы реализовать выбранные мотивационные факторы и — еще важнее — проследить их эффективность. Другими словами, выяснить, насколько они влияют на успешность работы персонала

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения

действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория ожидания разработана канадским психологом Виктором Врумом (Victor H. Vroom, 1932). Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является «ожидание», которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события. Например, студенты ожидают, что, успешно закончив колледж (университет), они смогут получить хорошую работу и перспективы карьерного роста.

Теория ожидания оперирует тремя факторами.

1. «Усилия — результаты» — ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, рабочий может ожидать, что если он в своей работе будет прилагать больше стараний, совершенствовать свои навыки, то он будет успевать произвести за рабочую смену больше качественной продукции, т.е. повысит производительность собственного труда.
2. «Результаты — вознаграждение» — ожидание определенного вознаграждения за результаты. Например, рабочий может ожидать, что повышение производительности его труда приведет к повышению его зарплаты, а перевыполнение плана — к премии. Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если рабочий знает по опыту своих коллег, что за повышение качества и количества производимой продукции руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую, следовательно, его мотивация к эффективному труду будет низкой.
3. Валентность — предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека. Например, рабочий может знать, что за повышение производительности труда ему повысят разряд и зарплату, но это никак не повлияет на его карьеру. Если же он при этом рассчитывал на повышение по службе (например, назначение на должность мастера), то валентность такого вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит, и мотивация к повышению производительности труда тоже будет низкой.

Таким образом, согласно теории ожидания высокая мотивация возможна лишь в том случае, когда высокие значения имеют все три показателя.

Теория справедливости трактует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большую награду, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять психоз и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость:

1. Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
3. Изменение самооценки (снижение самоуверенности).
4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
5. Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).
6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Основной вывод: опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия.

Ничто не стимулирует персонал так, как заработная плата, премия и бонусы. Рассмотрим виды материальной мотивации существуют.

1. Оплата труда.

Выделяют следующие системы оплаты труда.

1. Повременная система оплаты труда. Используется в тех организациях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда или где производительность труда далека от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.
2. Сдельная система оплаты труда. Используется для специфических видов работ при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются: непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются: возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.
3. «Ставка плюс надбавка за высокие индивидуальные результаты» (в виде премий, комиссионных и прочих). Используется в тех организациях, где результаты труда можно измерить, а деньги являются основным мотиватором. Система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы является высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками являются сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов. Не способствует росту групповой отдачи.
4. «Ставка плюс надбавка на группу» (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела). Используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах. Преимуществом является: хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать не критичность к слабым показателям.
5. «Ставка плюс надбавка по результатам работы всей фирмы» (на основе общекорпоративного критерия). Используется в условиях хорошего

психологического климата в отношениях администрации и работников, стимулирующего сотрудничество. Преимуществом является обеспечение перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатком является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением. Возможно влияние неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов. Разновидностью данной системы стимулирования является премирование по результатам полученной прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и работниками компании прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или участка, а не отдельного сотрудника. Существует несколько разновидностей премирования, например «система Скэнлона», «система Ракера», «система Импрошейр». Первая и вторая из указанных систем направлены на минимизацию затрат на заработную плату и предполагают стимулирование работников к сокращению фактических издержек по сравнению с плановыми и распределение высвободившихся средств между сотрудниками и компанией, формирование за счет появившихся средств премиальных фондов. Последняя система направлена на экономию рабочего времени и снижение трудоемкости продукции. Но данные системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом.

6. Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника (бонусы). Исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Используется в тех случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника. Используются, как правило, следующие системы бонусов: премирование руководящего состава компании по итогам определенного календарного периода, специальное премирование руководителей среднего звена за выполнение особо сложных заданий в виде оплаты обеда в дорогом ресторане, оплаты туристической путевки, награждения ценным подарком, премирование уникальных

сотрудников, премирование за полезные предложения, премирование за коллективные предложения работников, а также фиксированные надбавки-бонусы за выслугу лет, персональные надбавки к должностному окладу для поддержания наиболее квалифицированных специалистов, надбавки за обладание более высокой квалификацией (за знание иностранных языков, несколько высших образований, наличие ученой степени и тому подобные), надбавки для некурящих сотрудников.

7. Выплаты комиссионных.
8. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы. Для достижения указанной цели руководство компании использует следующие методы: «бесплатные» акции — компания выпускает акции по цене ниже рыночной и продает или дарит их своим сотрудникам; опционы — сотрудникам компании предоставляется возможность приобрести акции компании в будущем по фиксированной цене.

Таким образом, основными принципами построения систем оплаты труда отечественных предприятий и организаций являются сдельная оплата, индивидуальная оплата по результатам труда, оплата результатов группы, общефирменное стимулирование, оплата по заслугам, участие в прибылях и доходах фирмы.

Все большее значение в системе мотивации занимает так называемая нематериальная мотивация. Система нематериальной мотивации — это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников.

О нематериальной мотивации много говорят как HR-менеджеры, так и руководство организации. Считается, что в каждой компании должен быть стандартный набор корпоративных мероприятий и льгот: бесплатные обеды, чай-кофе, экскурсии, новый год, день компании и, конечно, веревочные курсы, направленные на совместное преодоление препятствий на природе. К нематериальной мотивации относят и другие факторы: зачисление в кадровый резерв, возможность карьерного роста, участие в интересных проектах компании, поздравления с днем рождения и т.д.

Рассмотрим наиболее эффективные меры нематериальной мотивации персонала без затраты существенных материальных средств.

Улучшение климата внутри трудового коллектива

Особое внимание некоторым дисциплинарным вопросам, связанным с денежными средствами

Баланс заслуг сотрудника и его награждения/штрафования

Улучшение условий труда

Исключения в условиях рабочего графика

Ослабление положений корпоративного кодекса или их отмена

Это лишь самые основные меры нематериальной мотивации персонала в кризисных условиях. На практике их гораздо больше, и грамотному работодателю не составит особого труда выявить их на основании полноценного мониторинга потребностей всех сотрудников компании.