

image not found or type unknown



Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. — все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Что собой представляет эффективное трудовое поведение работника? Оно предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

В основе трудового поведения лежат мотивы: внутренние устремления, ценности, определяющие направленность активности человека и ее формы.

Что кроется за тем или иным трудовым поведением? Например, работник с готовностью остается после работы помогать своему молодому товарищу осваивать сложную для него операцию. Возможны различные причины этого: «болеет» за коллектив и интересы дела; опасается, что его недолюбливают товарищи, и хочет понравиться им; любит учить других и показывать свою компетентность; не знает, куда деться после работы; хочет помочь работникам из-за личной симпатии и т. д. Таким образом, знание мотивации — ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

МОТИВИРОВАНИЕ: ЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛИ

Под мотивацией труда понимают организацию работы компании таким образом, чтобы каждый старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом и «выкладывался по полной». Другими словами, каждый служащий получает внутренний стимул, повышающий производительность труда и направленный на достижение общей цели.

Часто администрация фирмы действует по старинке: поощряет лучших, наказывает худших и проводит ежегодные корпоративы для всех. Но такая схема работает не всегда. Вряд ли захочется идти на корпоратив, если ежедневно рабочая обстановка угнетает.

Грамотное стимулирование персонала требует от руководителя знания базовых методов мотивации. Подчиненный, вклад которого в общее достижение не заметили или не оценили, не захочет «проявлять себя» в дальнейшем.

В похвале нуждается каждый: и новичок, которому непросто «влиться» в коллектив, и строгий карьерист, который под сухой маской ответственности и преданности компании прячет желание услышать похвалу в свой адрес или получить дополнительный отпуск.

Руководитель организации разрабатывает свою индивидуальную схему мотивации подчиненных сотрудников.

Мотивация – побудительная основа психической жизни человека, совокупность причин психологического характера, определяющих активность поведения человека.

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ

Нет единого правила или способа мотивации персонала, но существуют принципы разработки собственного эффективного метода:

1. Действенной будет мотивация, позволяющая служащему почувствовать себя важным и нужным. Такое поощрение вызывает уважение и добрую зависть среди коллег. Однако во всем следует знать меру, в противном случае утрата наград приведет к моральной дисквалификации работника.
2. Непредвиденные единоразовые поощрения работают успешнее системных (ежемесячное начисление премии за качественную работу). К системным методам быстро привыкают и считают их частью нормы.
3. Похвала действует лучше наказания.
4. Реакция руководства (положительная или отрицательная) должна быть незамедлительной. Таким образом, подчиненный ощущает себя значимым: начальнику небезразличны его достижения или промахи.
5. Промежуточный результат – тоже результат. Стимулирование работников за маленькие успехи позволит ускорить достижение главной цели.

ВЕРОЯТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИК МОТИВИРОВАНИЯ

Несмотря на существование перечня разработанных и прекрасно зарекомендовавших себя схем мотивации персонала, многие руководители предприятий сталкиваются с некоторыми сложностями.

Современному начальнику нужно грамотно подойти к вопросу стимулирования подчиненных, чтобы с наименьшими затратами достичь высоких показателей функционирования организации.

Система мотивации должна соответствовать основным потребностям коллектива и легко модернизироваться вслед за меняющимися условиями.

Условно систему мотивации персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ (МАТЕРИАЛЬНОЕ) СТИМУЛИРОВАНИЕ

Один из самых популярных видов усиления работоспособности сотрудников предприятия. Грамотный подход к оплате работы увеличивает производительность труда.

Экономическую мотивацию персонала разделяют на два подвида: денежную и неденежную.

Денежное стимулирование – это:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;
- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);
- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;

- пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Неденежная разновидность экономического стимулирования:

- наличие социальных учреждений предприятия;
- бесплатные или частично оплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- льготные условия приобретения продукции организации;
- вознаграждения при смене рабочего места;
- улучшение условий труда и материально-технического оснащения;
- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- сокращенный трудовой день или неделя;
- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр;

Особое внимание стоит уделить выделению денежных сумм на корпоративные праздники. Проведение подобных мероприятий помогает сплотить коллег, привить персоналу корпоративный дух, наладить дружеские отношения между сотрудниками.

Нематериальное мотивирование

Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся:

- Похвала от администрации организации. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, служащие стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников.
- Продвижение по службе. Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, и о командной работе придется забыть.
- Повышение квалификации за счет организации. Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника.
- Создание дружественной, теплой атмосферы. Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как

- дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами.
- Создание имиджа фирмы и забота о нем. Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней. А значит, это является отличной мотивацией.
 - Организация совместного досуга. Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки способны сплотить весь коллектив, а каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает.
 - Наличие обратной связи – прекрасная мотивация служащих. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии.

ПРИНЦИПЫ МОТИВИРУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

1. Любые действия должны быть осмыслены. Деятельность невозможна без цели, без смысла. Цель, то есть достижение поставленного как задача результата, сама по себе является мотивом, движущей силой, побуждающей человека действовать. Подчиненные должны видеть смысл того, что они делают.
2. Очень важно, чтобы результат работы был значимым для кого-то конкретно (клиента, поставщика и т. д.). Большинство работающих стремятся удовлетворить потребность в личной причастности к результату, к контактам с людьми. Если в вашей фирме (подразделении) есть участки работы, порождающие безразличие, незаинтересованность, то подумайте, как расширить контакты сотрудников с теми, кто зависит от результатов их деятельности. Привлеките их к переговорам с потребителями вашей продукции, к участию в рекламной кампании, и результаты не заставят себя ждать.
3. Большинство работающих хочет показать свои способности и свою значимость. Люди негативно относятся к тому, когда решение по вопросам, в которых компетентны именно они, принимается без их участия. Не допускайте такого, и выиграете вдвойне. Во-первых, вы повысите заинтересованность работника, а во-вторых, он будет вынужден повышать уровень своей компетентности.
4. Каждый человек стремится выразить себя, доказать, что он может что-либо сделать. Лучше, если это «что-либо» получит имя своего создателя. Это относится

и к работнику, и к группе. Мотивация к труду значительно повышается, когда его результаты являются именными. Если это затруднительно, можно использовать следующее: дайте возможность подчиненному, успешно справившемуся с работой, самому доложить о результатах вышестоящему начальнику. Это хорошо стимулирует не только его, но и остальных. И, наоборот, очень плохо, когда руководитель присваивает результаты работы своих подчиненных. С точки зрения психологической, такие действия неоправданны. Как пишут В. Зигерт и Л. Ланг, если «руководитель украшает себя перьями, добытыми его подчиненными, это портит им кровь».

5. Каждый работник имеет точку зрения на то, как именно улучшить свою работу. Он рассчитывает, что его предложение встретят заинтересованно. Приток новых идей должен быть организован. Если хотя бы два-три раза в год вы будете просить сотрудников предъявлять в письменном виде предложения по улучшению их работы, вы не только в значительной степени повысите мотивацию, но и сможете проводить инновационную политику в фирме.

6. «Просто не представляю, что бы мы без вас делали!» — эта фраза, сказанная искренне и с благодарностью, позволяет сотруднику почувствовать свою значимость, важность своего труда для общего дела. Не забывайте говорить так своим подчиненным и помните, что незаменимые люди есть. Во всяком случае каждый ваш работник должен быть уверен в собственной незаменимости. Если сотрудник говорит: «Для него меня нет», — это знак полной несостоятельности руководителя.

7. Каждый человек стремится к успеху. А успех — это реализованные цели. Успех предприятия будет успехом сотрудника тогда, когда он принимает непосредственное участие в постановке целей предприятия. Не пренебрегайте этим. Ставьте цели вместе со своими подчиненными, и тогда они вложат больше личной энергии в выполнение работы, необходимой для достижения целей.

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Ощущение успеха возникает не только при достижении цели; но и тогда, когда результаты труда сотрудника видят и признают окружающие. Признайте успех подчиненных, помогите им ощутить его вкус, поощрите людей материально или морально и немедленно дайте им более трудное и ответственное задание.

9. По способу, форме и скорости получения информации сотрудники оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного руководителя. Если

доступ к информации затруднен или она поступает с опозданием, они чувствуют себя униженными. В результате внутреннее побуждение к труду у людей становится слабее и возникнет соблазн скрыть или исказить информацию о выполнении задания, которую они дают руководителю.

10. Людям, как правило, не нравится, когда решения об изменениях в их работе и на рабочих местах, даже позитивные, принимаются без их ведома, без учета их мнения, знаний и опыта. Исключением здесь может быть, по-видимому, только заработная плата.

11. Каждый человек стремится знать, по каким критериям и как оценивается качество его труда, информация об этом сотруднику нужнее, чем его руководителю. Конечно, такая информация должна представляться и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

12. Вспомните об игре в кегли. Видимые результаты повышают интерес игроков, будят азарт. Для всех нас неприятен контроль со стороны. Если он слишком мягкий — в нем нет смысла, если слишком жесткий, то активизирует человека ... в попытках уйти от цели. Лучший контроль — это самоконтроль, особенно для тех рабочих мест, которые считаются неинтересными, непривлекательными.

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому завышенное требование, дающее шанс дальнейшего развития, принимается гораздо лучше, чем заниженное. Если работа примитивна и у исполнителя нет возможности развиваться, то повысить ее привлекательность можно следующим образом: обусловьте данную работу повышением квалификации, и в ней появится смысл.

14. Люди остро реагируют, если их старания и полученные результаты приводят к тому, что их еще больше нагружают, особенно если это не компенсируется деньгами. Поручать все больше и больше работы ответственным, добивающимся успеха сотрудникам — не лучший способ действия, ибо он убивает инициативу. Профессиональный менеджер охотится не за секундами, а за талантами.

15. Люди принимают во внимание: позволяет ли работа быть самому себе шефом. Если у человека есть «свободное пространство» для инициативы в организации производства, если он имеет возможность для самовыражения, для самостоятельного принятия конкретных решений и установления порядка действий, то это значительно повышает заинтересованность в труде и,

соответственно, отдачу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе (и для конкретного лица отдельно). Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели предприятия.

Для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее — в его «внутренний» план трудовой деятельности.