



В ходе данного эссе я попыталась разработать наиболее эффективную программу стимулирования персонала, учитывая российские реалии, раскрыть такие понятия, как «стимулирование труда», «мотивация персонала», а также разобраться в том, какие методы стимулирования наиболее выгодны в долгосрочной перспективе, а от каких методов стоило бы отказаться вовсе.

Для начала надо определиться с тем, что же всё-таки есть мотивация. В основе мотивации лежит мотив-то, что не только побуждает человека к действию, но и определяет, что будет сделано и каким путем. Мотив, по моему мнению, находится «внутри» человека, эта величина носит личный, персональный характер. Выходит, что мотивирование - способ «пробудить» в человеке те самые мотивы. Стимулы же выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих определенное действие. Хочется отметить, что стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Потому как стимулирование — это всего лишь одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже руководство прибегает к стимулированию. Это связано с тем, что сотрудники сами проявляют участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Как было сказано ранее, мотивация показывает то, насколько человек готов работать и какие усилия прилагать. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

В настоящее время мы можем отчетливо наблюдать главную тенденцию, пришедшую к нам от западных коллег: нематериальное мотивирование персонала за счет таких факторов, как признание со стороны окружающих членов коллектива, гордость своей фирмой, ощущение единства коллектива. Общий тезис такого метода я бы обозначила одной фразой: «мы - команда!». Такой способ мотивации российских сотрудников кажется мне слегка самонадеянным и неэффективным. Зачастую сотрудники, регулярно исполняющие гимны компании и соблюдающие любые другие навязанные им условности, не понимают, зачем они это делают. Более того, они чувствуют всю «фальшивость» происходящего, и потому считают это очередной навязанной им обязанностью или странной прихотью начальника. Сотрудники «в возрасте» и вовсе чувствуют себя глупо.

Для того чтобы сузить выборку возможных методов стимулирования труда, я провела небольшой опрос среди своих коллег. В нем приняли участие как молодые сотрудники, так и более опытные. Результаты показались мне логичными и ожидаемыми: молодые сотрудники посчитали материальные вознаграждения - наиболее эффективным способом повлиять на их работу, «успех команды», как оказалось, для них мало что значит. Сотрудники постарше расставили приоритеты в обратном порядке - материальные вознаграждения были бы им приятны, однако уважение со стороны начальства, признание их заслуг показались им важнее. Эти результаты возвращают нас к вышеописанному определению мотивации: каждый сотрудник руководствовался своими личными представлениями, убеждениями, взглядами на мир. Это совсем не значит, что сотрудники постарше не нуждаются в материальном стимулировании, просто с возрастом в голове человека всё настойчивее появляются мысли о собственной состоятельности, востребованности, «нужности», а также о том, чтобы оправдать собственные надежды и амбиции.

Сквозной темой в моем опросе был также вопрос о том, должен ли начальник быть «на одной ноге» со своими сотрудниками, (глядя на западную практику, этот метод кажется достаточно эффективным), и здесь мнения сотрудников разных возрастных групп и разных должностей различались не так сильно: сотрудникам низших должностей эта мысль показалась абсурдной и нелепой: «какой же это начальник, если ему «Тыкаешь»?» Эти результаты, как мне кажется, обуславливаются русским менталитетом: никакого панибратства, начальство должно оставаться начальством: строгим и недостижимым. Сотрудники должностей повыше предпочли, чтобы начальство хоть иногда замечало бы их успехи и признавало заслуги. И опять же: никакого панибратства. Однако практически все сотрудники самых высоких должностей сочли это явление обязательным условием дальнейшего успешного карьерного роста.

На мой взгляд, наиболее эффективным типом мотивирования является концепция «товар - купец», «ты мне - я тебе». Однако следует точно знать, что именно хочет твой сотрудник и четко осознавать, чего именно ты от него ждешь. Этот метод может показаться очень затратным: как в материальном смысле, так и в высоких материях - у начальства может попросту не хватить душевных сил по-настоящему узнавать каждого сотрудника. Именно поэтому, по моему мнению, хороший управленец должен быть в первую очередь великолепным психологом. И ровно поэтому я бы исключила из списка эффективных и универсальных методов тип мотивирования, несущий характер воспитательной и образовательной работы, который направлен на то, чтобы ослабить те мотивы человека, которые мешают

ему работать эффективно. По моему мнению, такой метод больше угнетает сотрудника, чем мотивирует, плюс ко всему, этот тип мотивирования гораздо более затратный. Однако в легкой форме и при условии использования также первого типа мотивирования, этот метод, на мой взгляд, был бы эффективен и принес бы свои плоды.

Я считаю, что, прежде чем прибегать к мерам стимулирования и мотивирования персонала, следует обеспечить своим сотрудникам удовлетворительные условия труда, комфортную атмосферу в коллективе, а также привить всему коллективу трудовую мораль. Как правило, многие руководители забывают об этом, а когда замечают проблемы и пытаются их исправить, зачастую путают желтое с кислым.

В заключении хотелось бы с сожалением отметить: единственной и универсальной формулы по улучшению работы персонала, на мой взгляд, не существует: в управлении человеческими ресурсами, как и во многих других отраслях менеджмента, необходим ситуационный подход. Но по моему мнению, уважая свой труд и труд своих сотрудников, талантливый управленец подготавливает плодородную и благодатную почву для будущих успехов своей команды.