

Мотивація діяльності персоналу

Поняття мотивації тісно зв'язано з проблемою керування персоналом. Нові економічні відношення, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

У дійсний час, при переході до ринкових відносин, основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

Водночас, на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці. Однак шансів знайти гарну роботу в них мало через віковий бар'єр (до і більш 50 років) або відсутності рекомендацій (в основному в молодих фахівців).

Таким чином, і потреби, і мотивація більшості працівників набувають надалі вивченні і систематизації. Слідуючи з усього, що сказано вище, можна зробити висновок, що не знаючи відповідь на такі питання як - що таке мотивація? Як заохотити працівників працювати більш продуктивно? Які методи мотивації існують і використовуються в сучасній практиці фірм? – неможливо більш-менш вдало працювати на будь-якому ринку, з будь-якою фірмою. Саме тому кожний керівник повинен знати все це.

На всі ці питання я спробую дати відповідь в цій роботі.

Теоретичні основи мотивування

З самого початку треба відповісти на питання: що ж таке мотивація?

Мотивація - це процес спонукування кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

Основні задачі мотивації:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірменного спілкування;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Однак, для рішення цих задач необхідний аналіз слідуючих явищ:

- процесу мотивації в організаціях
- індивідуальної і групової мотивації, якщо така є в залежності між ними
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин.

Для рішення зазначених задач застосовуються різні методи мотивації, сутність яких розглянемо нижче.

Найпершим і найбільше поширеним методом був метод покарання і заохочення, так називана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувался в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів.

Такий метод був ефективний при повторюваних рутинних операціях, незначної змістовної частини роботи, неможливості поміняти місце роботи (по різних причинах), а також в умовах бригадних і колективних підрядів, де діяли регламентовані надвишки й утримання.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі в чим-небудь. Відчуття нестачі в чим-небудь має цілком визначену ціль, що і служить засобом задоволення потреб.

Вивчення потреб людини привело до появи двох глобальних теорій мотивації: змістовної теорії і процесуальної, що описані нижче.

Знання логіки процесу мотивації не дає істотних переваг у керуванні цим процесом. Можна зазначити на декілька чинників, що ускладнюють і роблять неясним процес практичного розгортання мотивації:

Важливим чинником є не очевидність мотивів. Можна припускати, догадуватися з приводу того, які мотиви діють, але в явному виді їх “вичленувати” неможливо.

Наступним важливим чинником є мінливість мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його. Однак самі потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечачи друг другу або ж, навпаки, посилюючи дії окремих потреб - при цьому складової цієї взаємодії можуть змінюватися в часу, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів його дії можуть виникати непередбачені зміни в поведженні людини і непередбаченої реакції з його сторони на мотивуючі впливи.

Ще одним чинником який робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не на сто відсотків передбаченим, є розходження інноваційних структур окремих людей, різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведження людей. Можлива й інша ситуація: два чоловік мають однаково сильний мотив на досягнення результату. Але в один цей мотив домінує над всіма іншими, і він буде домагатися результату будь-якими способами. У іншого ж цей мотив співвідноситься по силі дії з мотивом на співучасть у спільних діях. У цьому випадку дана людина буде поводитися по-другому.

теорії мотивації

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації.

Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, що і є основними мотивом їхньої проведення, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга Девіда Мак Клеелланда. розглянемо докладніше ці теорії.

• Теорія мотивації по А. Маслоу.

Перша з розглянутих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведження, а не свідомість людини. У основі поведження лежать потреби людини, що можна розділити на п'ять груп:

1. В самовиразі
2. В повазі
3. В спілкуванні з людьми
4. В безпеці
5. Фізіологічні

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на його мотивації. Іншими словами, у поведженні людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби більш високих рівнів.

Найвища потреба - потреба самовираження і росту людини як особистості - ніколи не може бути задоволена цілком, тому процес мотивації людини через потреби безкінечний.

Борг керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підпорядкованими, вчасно з'ясувати, які активні потреби рухають кожним із них, і приймати рішення по їхній реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

• Теорія мотивації Девіда Мак Клеелланда.

З розвитком економічних відношень і удосконалюванням керування значна роль у теорії мотивації приділяється потребам більш високих рівнів. Представником цієї теорії є Девід Мак

Клелланд. Відповідно до його твердження структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади повинно не тільки говорити про честолюбство, але і показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях керування в організаціях, а прагнення до визнання - його спроможність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміння переконувати навколишніх у його слушності.

Відповідно до теорії Мак Клелланда люди які стремляться до влади, повинні задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при занятті визначених посад в організації.

Управляти такими потребами можна, підготовлюючи працівників до переходу по ієрархії на нові посади за допомогою їхньої атестації, напрямки на курси підвищення кваліфікації і т.д. Такі люди мають широке коло спілкування і прагнуть його розширити. Їхні керівники повинні сприяти цьому.

- Теорія мотивації Фредерика Герцберга.

Ця теорія з'явилася в зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини.

Фредерик Герцберг створив двухчинникову модель, що показує задоволеність роботою.

Перша група чинників (гигиенические чинники) зв'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами. а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота.

Друга група чинників мотивації зв'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут повинний пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

Гигиєнічні чинники Ф. Герцберга, як видно, відповідають фізіологічним потребам, потреби в безпеці і впевненості в майбутньому

Різниця в розглянутих теоріях наступна: на думку

А. Маслоу, після мотивації робітник обов'язково починає краще працювати, на думку Ф. Герцберга, робітник почне краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут говориться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія чекань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і теорія або модель. Портеру - Лоулера.

- Теорія очікувань В. Врума.

Відповідно до теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки.

в теорії чекання підкреслюється необхідність у переваженні підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволяє йому реально задовольнити свою потребу.

Процесуальні теорії чекання встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника;
- співробітника, що упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода;
- співробітника і керівника, що допускають, що при визначеному поліпшенні якості роботи йому буде видана визначена винагорода;
- співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Сказане означає, що в теорії чекання підкреслюється необхідність у переваженні підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволяє йому реально задовольнити свою потребу.

Виходячи з теорії чекань можна зробити висновок, що працівник повинний мати такі потреби, що можуть бути в значній мірі задоволені в результаті передбачуваних винагород. А керівник повинний давати такі заохочення, що можуть задовольнити очікувану потребу працівника.

• Теорія мотивації Л. Портера - Э. Лоулера.

Ця теорія побудована на сполученні елементів теорії чекань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Л. Портер і Э. Лоулер увели три перемінні, що впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини і його спроможності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії чекання тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватно витраченим їм зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власне судження з приводу слушності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий вивід про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до такої теорії результативність повинна точно підвищуватися.

Стратегія керування людськими ресурсами

Дуглас Макгрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керуючий може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, що одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час одержання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, наявні для виконання задачі;
- колектив, у якому працює підлеглий;
- інструкції, отримані підлеглим;
- переконання підпорядкованого в посильності задачі;
- переконання підпорядкованого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підпорядкованого в коло проблем, зв'язаних із роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, у той же час, у тієї або іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас Макгрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різних підходи до керування, що він назвав "Теорія Х" і "Теорія Y".

"Теорія Х" утілює чисто авторитарний стиль керування, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем по перерахованим вище чинниках.

"Теорія Y" відповідає демократичному стилю керування і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємовідносин у колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їхніх психологічних потреб, збагачення утримання роботи.

Обидві теорії мають рівне право на існування, але, у силу своєї полярності, у чистому виді на практику не зустрічаються. Як правило в реальному житті має місце комбінація різних стилів керування.

Ці теорії зробили сильний вплив на розвиток управлінської теорії в цілому. Посилання на них сьогодні можна зустріти в багатьох практичних посібниках по керуванню персоналом підприємства, мотивації підчинених.

Теорії Макгрегора були розроблені стосовно до окремо узятій людини. Подальше удосконалювання підходів до керування було зв'язано з тим розвитком організації як системи відкритого типу, а також була розглянута робота людини в колективі. Це привело до концепції цілісного підходу до керування, тобто необхідності обліку всієї сукупності виробничих і соціальних проблем.

Так Вільям Оучи запропонував своє розуміння цього питання, щоодержало назву “Теорія Z” і “Теорія А”, чому у великому ступені сприяли відмінності в керуванні, відповідно, у японській і американській економіках.

Оучи відзначає непропорційна увага до техніки і технології на шкоду людському чиннику. Тому “Теорія Z” базувалася на принципах довіри, довічної наймання (як увага до людини) і груповому методі прийняття рішень ,що дає ще і міцний зв'язок між людьми, більш стійке їхнє положення.

Однак в дійсності можна бачити, що керування розвивалося здебільшого убік ідей, закладених у “Теорії Y”, демократичного стилю керування.

Таким чином, із визначеними допущеннями “Теорію Z” можна назвати розвитої й удосконаленої “Теорією Y”,адаптованої насамперед під Японії. ”Теорія А” у більшому ступені характерний для США.

Однак деякі компанії західних країн успішно застосовують у себе принципи “Теорії Z”.

Причини пасивності працівника.

Відповідно до “Теорії Y” будь-який співробітник ,приходячи на нове місце роботи ,хотів би проявити себе і повний інтересу до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлено в тому ,щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду чинників, у тому числі таких як ступеня особистої відповідальності, відношень із начальником, і т.д. у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це як правило буває викликано наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- надмірна сухість і нестача уваги керівника до запитів підпорядкованого;
- відсутність зворотної зв'язок ,тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником;

Ці чинники викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підривається почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці можна розглянути:

Стадія 1: Розгубленість.

Тут зауважуються симптоми стресового стану, що починає випробувати новий працівник. Вони є слідством розгубленості. Працівник перестає розуміти ,що йому потрібно робити і чому робота в нього не ладиться. Він задає собі питання про те чи зв'язано це з ним самим, із начальником, із роботою

Нервові зусилля працівника поки не позначаються на продуктивності. Він легко контактує з товаришами по службі,а іноді навіть намагається справитися з труднощами за рахунок більш інтенсивної роботи,що у свою чергу може тільки підсилити стрес.

Стадія 2: Подразнення.

Суперечливі вказівки керівника, непевність ситуації незабаром викликають подразнення працівника,зв'язане з відчуттям власного безсилля.

Поводження працівника набуває демонстративних рис. Він підкреслює своє невдоволення в сполученні з підвищеною продуктивністю. Отут він переслідує дві цілі - зарекомендувати себе з кращої сторони , а так само підкреслити на своєму тлі бездіяльність керівництва.

Стадія 3: Підсвідомі надії.

Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тому, хто винуватий у виниклих у нього

трудностях. Тепер він сподівається на промах начальника, після котрого можна аргументовано довести слушність своєї точки зору.

Це виражається в утаюванні службової інформації, необхідної для рішення задач даного підрозділу. Підлеглий починає уникати начальника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

Стадія 4: Розчарування.

На цій стадії відновити подорваний інтерес до роботи набагато сутужніше. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не загубив останньої надії.

Його поведження нагадує маленької дитини, він думає, що якщо буде “поводитися погано”, начальник зверне на нього увага. У цей період страждають такі почуття працівника, як уверенність у повазі з боку підпорядкованих, свідомість свого авторитету, навичка до доброго стосунку з боку інших співробітників.

Стадія 5: Втрата готовності до співробітництва.

Симптомом цієї стади є підкреслення працівником межі своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають вызиваюче зневажати роботою, а те й давати вихід дурному настрою на колегах, знаходячи задоволення в приниженні інших.

Суть цієї стадії - не боротьба за збереження інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

Стадія 6: Заключна.

Остаточно розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або буде відноситися до роботи як до каторги. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, призвести до виплеску назовні схованого почуття невдоволення всього колективу.

Мотивуючі чинники, принципи впливу на мотивацію людей

Одержання нового місця роботи, а так само зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращої сторони. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і який шанують, він розчарується у своїй роботі.

При цьому, навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти що отут існує і моральний чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання не впливає прагне до надмірної специфічності й оригінальності. Все рівно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдасться рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками в керівника є шанс дістати згоду максимальної кількості свій подчинених. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату.
- оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконеною.
- давати можливість що служить приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (в установлених межах). Або, як варіант, - групова автономія.
- забезпечувати зворотну зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці.
- приносити справедливе з погляду працівника винагорода.

Спроектвана відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, а так само, за законом узвишся потреб, стимулює до виконання більш складної роботи.

На основі цих принципів була розроблена модель характеристик роботи з погляду мотивації Хекмана й Олдхэма:

Послідовно розглянемо кожний із основних параметрів роботи й определим, що вони

визначають і як впливають на “психологічний стан”, що визначає відношення людей до роботи.

Розмаїтість умінь і навиків.

Цей термін характеризує ступінь, у якому робота вимагає різноманітних дій при її виконанні і який передбачає використання різних навиків і талантів персоналу.

Якщо працівник відчуває, що хтось ще може зробити цю роботу так само добре, то вона навряд чи буде представляти для нього цінність і мало ймовірно, що він буде випробувати почуття гордості від виконання завдання. Робота, що не використовує цінних навиків працівника не викликає і потреби надалі навчання.

Існує так само оптимальний рівень різноманітності. Він індивідуальний для кожного працівника. Так однакова робота одним може розглядатися як нудна, а для іншого здається що вона має хитливий і переривчастий характер, у зв'язку з чим неможливо установити якийсь визначений режим її виконання.

Цілісність роботи.

Під цим параметром розуміється завершеність робочої операції як ціллю і визначеною частиною роботи, т.е. виконання роботи від початку і до кінця з видимим результатом. З цим поняттям тісно зв'язана певність завдання з боку менеджера.

Важливість роботи.

Під цим параметром розуміється ступінь впливу виконуваної роботи на життя або роботу інших людей в організації або в зовнішньому оточенні. Робітники, що затягують гайки тормозних пристроїв літака розцінюють свою роботу як дуже важливу, на відміну від робітників, що заповнюють скріпками паперові коробочки. При цьому рівень навиків приблизно однаковий.

Поняття важливості тісно зв'язано із системою цінностей виконавця.

Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди будуть залишатися незадоволеними до тих пір, поки вони не відчують, що їхня робота представляє важливість і її необхідно виконати.

Автономія.

Автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця при виробітку графіка виконання роботи і дій, використовуваних для досягнення потрібного результату. Якщо рішення приймаються іншими людьми, гарне виконання роботи навряд чи буде розглядатися як винагорода. Людина буде почувати, що якість виконання роботи залежить від слушності цих рішень, а не від його союзних зусиль. Не будуть почуття “власності” за роботу.

При відсутності (за якимись причинами - наприклад застосування конвеєра) цілісності неможлива й автономія тому що може відбутися порушення загальної координації виконання окремих дій.

Розмір рівня автономії залежить від людини. Для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, що дає йому реальне відчуття особистої відповідальності і не приводить до стресів.

Зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок забезпечує одержання працівниками інформації про якість виконуваної ними роботи. Ефективність обернено зв'язку залежить від цілісності роботи. Набагато легше забезпечити зворотну зв'язок за результатами “закінченої роботи”, чим на окремому її фрагменті.

Розширяючи фронт кожної роботи, щоб працівник відповідав за декілька взаємозалежних операцій, ми підвищуємо автономію. У той же час це збільшує цілісність роботи, а значить забезпечує швидкий й ефективний зворотний зв'язок. При цьому працівник інтенсивно використовує самоперевірку, тобто особистий зворотний зв'язок. У нього з'являється можливість виявляти нестачі самому, що сприймається набагато легше, ніж якби йому хтось інший зазначив на цю помилку.

Важливість зворотного зв'язку очевидна. Люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджери є важливим джерелом подібного зворотного зв'язку. Однак,

найкращий зворотний зв'язок має місце тоді, коли працівники самі контролюють якість власної роботи.

Розглянуті вище три перших чинники вносять свій внесок в оцінку роботи з погляду її складності, цінності і необхідності. Якщо робота не має таких параметрів, то вона не буде внутрішньо мотивуватися. Хороша якість її виконання не буде створювати ні почуття виконаного боргу, ні відчуття новизни або придбання чого-небудь корисного.

Робота, що задовольняє всім описаним чинникам внутрішнього мотивування працівників, забезпечує хорошу якість виконання завдання, доставляє задоволення. Вона створює відчуття особистого внеску в що випускається продукцію або що робляться послуги, дає працівникам почуття співпричетності.

Тільки така робота дає можливість людині до самовираження, закладена в його соціальності.

Економічна мотивація

Дотепер ми розглядали методи мотивації, в основному, у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Ці методи засновані на "Теорії Y". Однак, застосування "Теорії X" те ж має місце сьогодні й у багатьох випадках цілком виправдує себе. Це означає, що огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації.

Відповідно до посилок "Теорії X" люди працюють, головним чином для задоволення своїх економічних потреб.

Задача менеджера, у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної оплати або трудових угод. Ця задача аж ніяк не проста, тому що ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так цілком неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітником на фірмах із динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу під замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть зробити мотиваційний вплив на співробітників, однак, існує декілька основних положень про премії, що не торкаються специфіки фірми і є універсальними. Ними повинний керуватися менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- Премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах.
- Премія повинна бути зв'язана з особистим внеском працівника у виробництво, будь те індивідуальна або групова робота.
- Повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності.
- Робітники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль.
- Додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Засоби поліпшення мотивації праці

Вони об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації труда, залучення персоналу в процесі управління і негрошове стимулювання.

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму сплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної платні, надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства.

Безумовно, мотиваційному механізму сплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню працівної активності на должному рівні,

так и росту виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті решт відбувається певні накладки або звикання до цього виду впливу. Однобоковий вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищенню виробництва праці

Хоча праця в нашій країні, на відмвну від високорозвинutih країн, на цей час розглядається лише як засіб заробітка, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, яка залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, зберігання людської гідності. В цьому випадку у ролі домінуючих можуть выступати інші групи споживачів, звязаних з потребою у творчості, досягненні успіхів та інш. Для керівника велике значення має уміння розрізняти потреби працівників. Потреби більш низького рівня повинні задовольнятися до того, як потреби слідуєчого рівня стане більш значним фактором, які визначають поведінку людини.

Потреби постійно змінюються, тому неможна розраховувати, що мотивація, яка зпрацювала один раз, знов з'явиться ефективною. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби у самовиразі. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб безкіченний.

Слідуєчий напрям поліпшення мотивації - вдосконалення організації праці- містить ставлення цілей, розширення працівних функцій, збогачення праці, виробничу ротацію, застосовування гнучків графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставленна ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника.

Розширення працівних функції припускає внесення різноманітності в працю персонала, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників .

Збогачення праці припускає надавання людині такої праці, яка б давала можливість рости, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування и контролю за якістю основній, а інколи й суміжній продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Для масових працівних професій ліпше за все використовувати виробничу ротацію, яка припускає чергування видів роботи і виробничих операцій, коли працівники на протязі усього дня періодично обмінюються місцями, що характерно переважно для бригадної форми організації праці.

Поліпшення умов праці-одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівіень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови працівного середовища. Умови праці є не тільки потребою, ай мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці і його ефективності.

Слід виявити ще один бік цієї проблематики-низька працівна культура працівників. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робітниче місце. В останній час на українських передових підприємствах як експеримент почала внідрятися японська передова форма управління підприємством, одним з її компонентів є підвищення культури виробництва. Використовування цих п'яти принципів праці є одним з елементів працівної моралі:

- ліквідувати непотрібні речі на місцях праці
- правильно зберігати потрібні речі
- постійно підтримувати чистоту та порядок на працівному місці
- постійна готовність працівного місця до роботи
- засвоїти дисципліну та доглядати переліковані принципи

Стан робочого місця кожноденно оцінюється побально. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свго місця в доброму стані свого місця,тому, що в цьому випадку тарифна частина його зарплатні збільнується на 10%. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури

виробництва та сприяє зростанню виробництва праці.

Рекомендації для сучасних умов

Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона безпосередньо зв'язана з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. В заробітній платні обов'язково повинен присутній компонент, який завісить від досягнутих результатів.

Щодо російської ментальності, то їй характерно прагнення до колективної праці. Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко становити високу заробітню платню, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему льгот для робітників, гуманізуючи працю, наприклад:

- признавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів
- застосувати гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і дома
- поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють
- надавання кредиту співпрацівникам на придбання хати, автомобіля та інш.

На своєму робочому місці кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно признавати працю кожного окремого працівника надавати можливість примати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та інш.

На робочих місцях слід формувати світогляд команди, неможна руйнувати неформально існуючі групи, якщо вони не завдають зайвого клопоту.

Практично кожен має власну думку щодо того як поліпшити свою працю. Спираючись на зацікавленість керівництва, слід організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

На основі того, в якій формі, з якою швидкістю і яким чином працівники отримують завдання, вони оцінюють власну значимість з точки зору керівника, тому неможна приймати рішення, яке стосується змін в роботі співпрацівників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також перешкоджати доступ к необхідній інформації. Інформація щодо якості праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною. Працівнику треба надавати максимально можливий рівень самоконтроля.

Більшість людей прагне в процесі роботи отримати нові знання. Тому так необхідно надати підлеглим можливість навчатися, розвивати їх творчі можливості.

Поруч з тим кожна людина прагне успіху. Успіх - це реалізовані цілі, для досягнення яких співпрацівник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак цього не станеться, якщо підлеглим, які дісталися успіху, делегувати додаткові права, продвинути їх по службі.

Висновок.

Непомітний для недосвідченого ока процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить такі відчутні результати, як плінність кадрів, керівник раптом виявляє, що йому доводиться вникати у всі деталі будь-якої справи, виконуваного підлеглим, що, у свою чергу, не виявляють ні найменшої ініціативи. Ефективність організації падає.

Щоб недопустити втрату потенційного прибутку, менеджер повинен добитися максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди менеджеру необхідно виділити визначені параметри роботи, що доручається підпорядкованим, змінюючи ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців, тим самим мотивируя або демотивируя їх. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішню мотивацію, відчуття особистого внеску в що випускається продукцію. Людина - істота соціальна, а значить,

почуття співпричетності здатне викликати в ньому глибоке психологічне задоволення, воно так само дозволяє усвідомити себе як особистість.

В цьому і полягає підхід к мотивації, заснований на “Теорії Y”, суть якої - вплив на психологічний стан працівника. Однак, ефективність цього підходу буде вкрай низкою, якщо працівник випробує потреби в задоволенні потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдує своє існування “Теорія X”. Відповідно до посилок цієї теорії найкращий спосіб стимулювання до праці - економічна мотивація.

Ефективність методів керування зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника (принципи “Теорії Z”) поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств. Однак ті методи атестації, що застосовуються в нас у країні ще мають дуже багато недоліків, а адже, коли від результатів атестації буде залежати щорічне коливання заробітної платні, то ці результати виявляться в центрі найбільшої уваги і можуть стати джерелами дуже серйозних конфліктів. Сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкта, як людина, поки що не доводиться.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних у всі часи і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосований керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Полярні стратегії (“Теорія X” і “Теорія Y”) були сформульовані Д.Макгрегором. У.Оучи додав до них “Теорію Z”. Більшість популярних методів раціональної мотивації засновано на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинна, у першу чергу, визначати загальна стратегія керування персоналом, якої впливала або бажає впливати фірма.