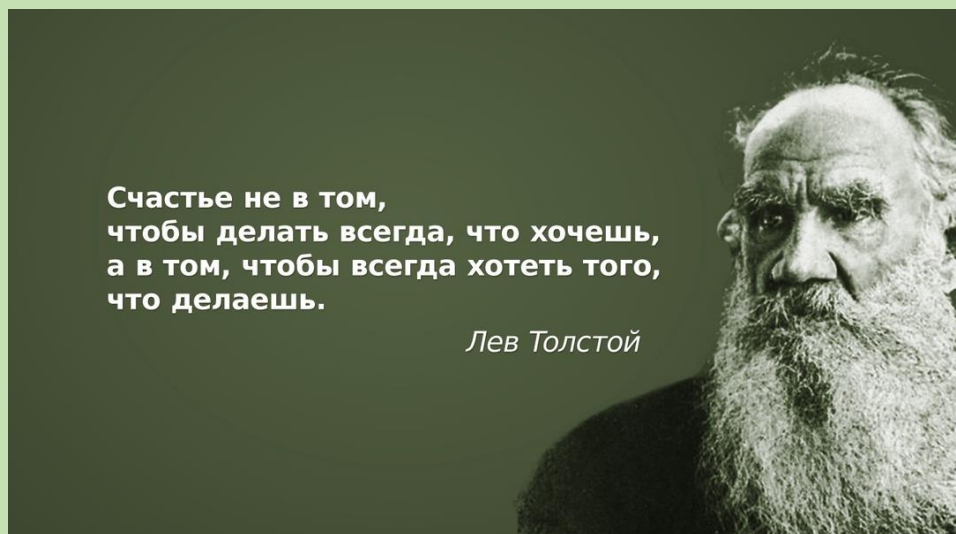


Управление персоналом, мотивация и системы вознаграждения

Теории и методы мотивации персонала



Счастье не в том,
чтобы делать всегда, что хочешь,
а в том, чтобы всегда хотеть того,
что делаешь.

Лев Толстой

План лекции

Управление персоналом. Введение.

Основные термины

Теории и методы мотивации персонала

Содержательные и процессуальные теории

Стимулирование

Роль руководителя

Управление персоналом. Введение.

Система управления персоналом – это структура управления персоналом организации, которая состоит из элементов, компонентов и подсистем, взаимодействующих и влияющих друг на друга.

Направления (подсистемы) управления персоналом:

- наем и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- аттестация персонала;

- обучение и развитие персонала;
- организационная культура предприятия;
- кадровый документооборот в организации;
- управление текучестью персонала;
- социально-психологический климат в организации;
- роль руководителя в организации;
- кадровая политика предприятия;
- мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии и др.

Элементами подсистем СУП могут быть научные подходы, принципы, методы, способы управления, планирования, организации и различные связи между ними. Связи между элементами могут быть внутренними и внешними, прямыми, обратными, комбинированными, целенаправленными и другими, в зависимости от взаимодействия между элементами и подсистемами системы управления персоналом предприятия, фирмы и любой организации.

Специалисты выделяют три концепции (стратегии) управления персоналом, основанных на управлении персоналом:

- 1-я концепция: стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;
- 2-я: стратегия управления персоналом является направляющей, независимой от стратегии организации;
- 3-я: комбинированная, то есть синтез двух предыдущих (когда стратегия организации учитывает имеющийся потенциал персонала).

Достижение баланса между экономической и социальной составляющей является также важнейшей задачей мотивации и стимулирования труда персонала в организации для повышения эффективности производственной деятельности.

Основные термины

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая. Мотивация – «это - процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе.

Стимулирование – это «тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» персонала в настоящее или ближайшее время. Мотивация стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности» но при этом они «взаимно дополняют друг друга»

Мотивы трудовой деятельности — часть всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям чело века. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов:

1. потребность, которую хочет удовлетворить работник;
2. благо, способное удовлетворить эту потребность;
3. трудовая деятельность, необходимая для получения блага;
4. цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов. Механизм управления поведением работника через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников.

Функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс:

- «побуждающая и направляющая» – направлена «на определенный объект» и «на определенную активность»;
- «стимулирующая» – связана с осуществлением намерения;
- «организующая» (управляющая) – в основе лежит «замысел»;
- «структурирующая» – ведет к «тщательному анализу ситуации»;
- «смыслообразующая» – имеет «личностный смысл»;
- «отражательная» – отражает содержание «мотивационной сферы личности»;
- «объяснительная» – объясняет действие или поступок;
- «защитная» – иногда «истинная цель подменяется официальной версией».

Теории и методы мотивации персонала

Классические теории мотивации принято разделять на содержательные и процессуальные теории. Кроме того, выделяют так называемую доклассическую - **инструментальную теорию**, в основу которой положен знаменитый метод «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы

Содержательные теории мотивации основаны на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т.е. процесс мотивации в данном случае заключается в осуществлении действий по выявлению потребностей, влияющих на трудовое поведение, и определению путей их удовлетворения.

Наиболее известными являются:

- теория потребностей А. Маслоу;
- теория ERG К. Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- двухфакторная модель Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации (теории процессов) делают акцент на психологические процессы и те силы, которые влияют на базовые потребности. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретную модель поведения. В качестве процессов в данных теориях названы следующие:

- ожидание (В. Врум);
- ощущение справедливости (Д. С. Адамс);
- сочетание процессов (Л. Портер и Э. Лоулер);
- достижение целей (Э. Локк).

Ученые-специалисты по трудовой мотивации на современном этапе развития теории управления персоналом, пришли к выводу, что универсальных, глобальных теорий не может быть, так как система мотивации должна подстраиваться и зависит от развития организаций, предприятий, корпораций, отраслей производства, даже от состояния мировой экономики в целом. Далее рассмотрим в динамике развитие теорий мотивации за период, начиная с конца 20 и начало 21 веков.

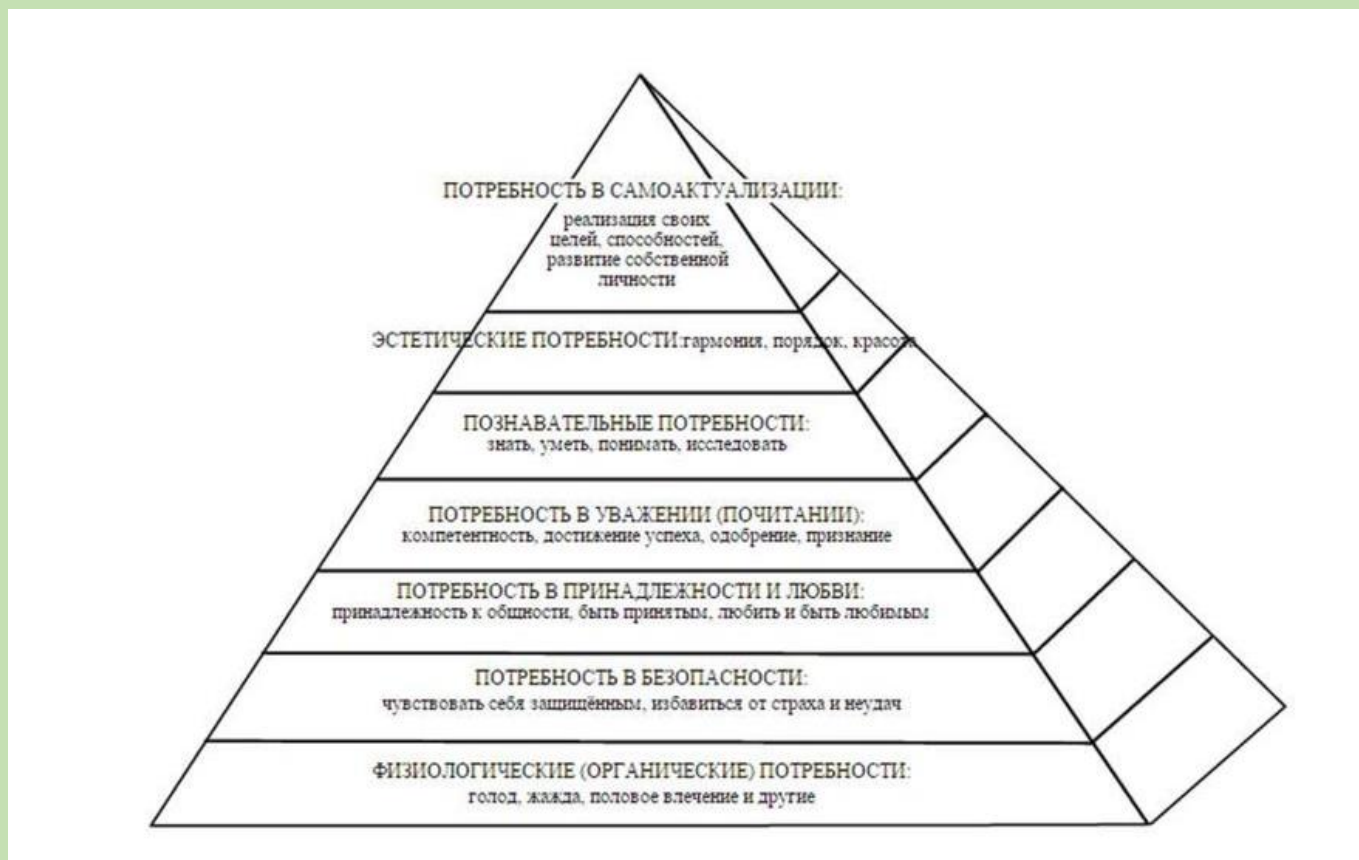
Теория потребностей А. Маслоу.

Пирамида Маслоу — это модель человеческих потребностей в виде пирамиды, предложенная американским психологом Абрахамом Маслоу (Abraham Harold Maslow). Еще одно название пирамиды Маслоу — иерархия потребностей. Впервые

она была описана в 1943 году в статье «Теория человеческой мотивации» (A Theory of Human Motivation).

Маслоу выделил 5 главных потребностей:

- физиологические (basic needs);
- потребность в безопасности (safety needs);
- потребность в любви (love needs). Позже Маслоу заменил ее на социальные потребности (social needs);
- уважение или признание (esteem needs);
- самоактуализация (need of self-actualization).



К основным недостаткам теории Маслоу можно отнести следующее:

- потребности по-разному проявляются в зависимости от индивидуальных признаков, личностных качеств человека и других факторов (возраста, пола, темперамента, характера, специфики и содержания работы и др.)
- не всегда прослеживается иерархическое следование факторам пирамиды на практике.
- удовлетворение высших потребностей не всегда приводит к ослаблению мотивации труда работников.
- многие удовлетворенные потребности могут негативно влиять на другие потребности.
- она мало учитывает индивидуальные потребности людей

Теория Дэвида Мак Клееланда.

Мак Клееланд не располагает потребности в иерархической последовательности и считает, что они не заменяют друг друга. В своей теории он опирается на потребности высших уровней. Он рассматривает потребности, как приобретенные в течение жизни или в результате различных жизненных ситуаций и обстоятельств, опыта и обучения. Мак Клееланд рассматривает влияние потребностей на поведение человека и зависимость от их взаимовлияния.

Мак Клееланд выделил также как К. Альдерфер три группы потребностей в процессе трудовой деятельности:

- потребности соучастия (условия работы, оплата труда, управление, техническое руководство);
- потребность достижения (признание, достижение и др.);
- потребность властвования (продвижение, ответственность, достижение, признание и др.).

Потребность соучастия: проявляется в желании дружеских отношений с окружающими. Эти люди предпочитают получать поддержку и одобрение со стороны коллег. Им желательно постоянно знать о реакции окружающих их людей и нужно активное взаимодействие «с широким кругом» клиентов и сослуживцев.

Потребность достижения: проявляется в достижении целей и задач с наибольшей эффективностью. Им нравится работа с элементами «вызова», они сами расставляют приоритеты. Такие люди много и охотно работают, они нацелены больше на индивидуальный результат, нежели совместный труд.

Потребность властвования: опирается на обучение и жизненный опыт, т.к. человек стремится держать под контролем ресурсы и процессы управления. Он подразделяет людей с мотивацией властвования на две противоположные группы:

- 1-я группа состоит из людей, которые хотят «власти ради власти». Интересы организации у них находятся на втором плане, для них важна личная позиция в организации.

- 2-я группа: состоит из людей, для которых власть в организации является возможностью ее развития. Они ставят цели и задачи для предприятия, с помощью власти добиваются, поставленной цели для организации и трудового сообщества.

По рассуждению Мак Клееланда, потребности людей оказывают влияние на поведение человека, заставляют (мотивируют) действовать, применять усилия и принимать определенные решения. Шапиро С. А. считает: «потребность можно определить как состояние человека, выступающее источником его активной деятельности»

Теория мотивации Герцберга

Теорию мотивации Герцберга разработали в 1959 году Фредерик Герцберг и его коллеги-психологи. Их главной целью было найти критерии, по которым можно определить, удовлетворен или не удовлетворен работник профессиональной деятельностью. Также нужно было выяснить, по каким причинам повышается или понижается рабочая производительность.

Герцберг выдвинул предположение, что по большей части, положительные и мотивирующие факторы связаны напрямую с самим работником и его трудом, в то время как отрицательные факторы влияют на работника извне и зависят от работодателя, компании, коллег и так далее. Так, все изложенные работниками факторы, Герцберг смог разделить на две группы:

1. Гигиенические факторы

Гигиенические факторы, или удерживающие, — это те факторы, которые напрямую не связаны с рабочим процессом, внешние факторы. Термин психолог выбрал из медицины, однако не все эти факторы связаны со здоровьем. Они характеризуют среду, в которой работает персонал. Эти факторы — некий необходимый минимум, поскольку их полная реализация почти никак не мотивирует сотрудников, в то время как их отсутствие расстраивает работников. Так, среди удерживающих факторов можно найти такие как:

- Оплата труда.
- Охрана труда.
- Условия на рабочем месте.
- Гарантированная безопасность.
- Коллеги и административный персонал, взаимоотношения с ними.
- График работы и отдыха.
- Выходные и отпускные дни.
- Охрана здоровья.
- Политика и устав компании.

для большинства работников наличие таких факторов – лишь минимальное условие, необходимое для работы. Эти факторы по Герцбергу обеспечивают отсутствие неудовлетворенности, но не более.

2. Мотиваторы

Другой группой факторов, выделенной Герцбергом, стали мотивирующие, или просто «мотиваторы». Суть их прямо противоположна особенностям гигиенических факторов: мотиваторы при должной степени реализации удовлетворяют сотрудников и поощряют их к повышению продуктивности, однако их отсутствие не снижает мотивацию работников и их удовлетворенность работой. Среди мотивирующих факторов можно выделить следующие:

- Интерес к работе.
- Возможность карьерного роста.

- Успех на работе, достижения.
- Повышение ответственности.
- Признание.
- Должность.
- Значимость труда.



Безусловно, одним из основных мотиваторов является рабочий процесс. Если он интересен работнику, вдохновляет его или просто не вызывает усталость и нежелание идти на работу, то это определенно положительно сказывается на продуктивности сотрудников. Занимаемая должность и возможность повысить свои позиции ещё больше, конечно, тоже сильно мотивирует сотрудников и повышает их интерес к труду.

Баланс факторов теории Герцберга

Итак, как было сказано выше, на удовлетворенность (и неудовлетворённость) влияют факторы двух типов, несвязанных и независимых друг от друга. В случае, когда все факторы, влияющие на мотивацию работника, присутствуют в должном виде, складывается отличная среда, необходимая для вовлечения интереса сотрудника и повышения его продуктивности.

Однако не всегда происходит именно так, и какие-либо факторы могут отсутствовать, что изменит итоговый эффект. Всего может быть несколько путей развития:

1. Вышеупомянутая «идеальная» модель. Условия работы предполагают наличие как мотивирующих, так и гигиенических, необходимых фактов. Причин для неудовлетворенности нет, причины для удовлетворенности — есть.
2. Мотивирующие факторы не реализованы, удерживающие — есть. В таком случае какое-либо изменение мотивации сотрудника, скорее всего, невозможно.

3. Созданы только мотиваторы. В данном случае положительный эффект удовлетворенности нейтрализуется неудовлетворенностью отсутствия гигиенических факторов, и мотивация также не меняется.
4. Факторы обеих групп не реализованы. Условий для удовлетворенности нет, условия для неудовлетворенности — есть. В общем, это худший сценарий для работодателя, когда работника абсолютно не устраивает его работа и он не мотивирован.

Как избежать неудовлетворенности. Чтобы привлечь сотрудников, вовлечь сотрудников и создать условия для повышения мотивации, работодатель может:

1. Дать сотрудникам интересную работу. Даже если это монотонный и рутинный процесс, можно попробовать разнообразить задачи, чтобы работник чувствовал интерес к тому, чем занимается.
2. Рассказать работнику о его карьерных возможностях, об амбициях и карьерном росте. Это отлично мотивирует сотрудников стремиться выше и повышает их продуктивность.
3. Впрочем, текущую должность сотрудника тоже надо «презентовать» правильно. Осознание значимости и важности работы и признание являются крайне сильными факторами удовлетворенности и очень мотивируют работников.
4. Поощрять работников за достижения, предлагать им дальнейшие цели и планы для развития.

Теория В. Врума.

Теория В. Врума еще называют «теорией ожиданий». Модель Врума включает три составляющих мотивации (три взаимоотношения):

1. Ожидание того, что усилия (расходы на труд) дадут желаемый результат (РТ – Р);
2. Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (Р – В);
3. Ожидаемая ценность вознаграждения (Ц). (Ценность несет удовлетворенность вознаграждением или неудовлетворенность). В. Врумом выведена следующая формула мотивации:

$M (\text{мотивация}) = (РТ - Р) \times (Р - В) \times Ц$

- где: РТ – расходы на труд;
- Р – результат труда;
- В – полученное вознаграждение;
- Ц – ценность вознаграждения.

Отсюда, мотивация человека зависит от ожидания удовлетворения и «наиболее высока» при высокой ценности вознаграждения.

Стимулирование

Процесс стимулирования – это такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Классификация форм организации стимулирования:

1. По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов:

- опережающая - информация об указанной взаимосвязи дается до начала деятельности (например, при найме на работу), т.е. информация опережает деятельность;
- подкрепляющая - о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов объект управления узнает только после ее окончания.

2. По учету результатов деятельности при определении стимула:

- коллективная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом трудового коллектива, бригады, участка, цеха и т.д.;
- индивидуальная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного работника.

3. По учету отклонений результатов деятельности от нормативных при определении стимула:

- позитивная - при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных, плановых результатов;
- негативная - при назначении стимула оценивает недостижение (отставание, отклонение) нормативных или общественно признанных результатов деятельности.

4. По лагу между результатами деятельности и получением стимула:

непосредственная - стимул вручается сразу после завершения действует, т.е. лаг как таковой отсутствует;

- текущая - стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или полугодовые поощрения и наказания);
- перспективная - стимул вручается (назначается) с отставанием от результатов деятельности длительностью не менее года (вознаграждение по итогам работы за год, пятилетку, назначение пенсии и т.д.).

5. По степени и характеру конкретности условий получения стимула:

- общая - конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует;
- эталонная - стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных результатов;
- соревновательная - стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе.

В практике в чистом виде ни один вид и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, то есть при стимулировании поведения различных объектов управления и

направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования.

Таблица 1 - Виды трудовой мотивации

№	Вид мотивации	Сущность мотивации
1	материальная	Денежная форма вознаграждения
2	нематериальная	Не денежная форма вознаграждения
3	моральная	Получение удовлетворенности от признания труда
4	прямая	Получение любого вознаграждения от руководителя
5	властная	Строится на основе требований, указаний и приказов
6	внешняя	Обусловлена внешними факторами воздействия на человека
7	внутренняя	Зависит от содержания деятельности
8	положительная	Влияние положительных факторов
9	отрицательная	Влияние отрицательных факторов

Егоршин А. П. рассматривает методы мотивирования трудовой деятельности, как способы, определяющие качество трудовой жизни персонала, которые подразделяет на 7 групп показателей.

Таблица 2 - Показатели качества трудовой жизни

№	Группа показателей качества	Составляющие показателя качества
1	Оплата труда	Оклад (тарифная ставка), надбавка, вознаграждение, премия, доплата, компенсация и др.
2	Трудовой коллектив	Психологический климат, отношение с администрацией, участие в управлении, соблюдение регламента, положительная мотивация и др.
3	Рабочее место	Хороший кабинет, мебель и оборудование, безопасность труда, автостоянка и служебный транспорт, условия труда, удобный график и др.
4	Руководство организации	Доверие к руководству, отношения с непосредственным начальником, уважение к подчиненным, соблюдение прав личности, кадровая политика предприятия и др.
5	Служебная карьера	Планирование карьеры, поощрение развития и обучения, продвижение по заслугам, объективная аттестация и оценка труда, сочетание личных целей и целей организации, возможность роста и др.
6	Социальные гарантии	Предоставление отпуска по графику, оплата больничного листа, медицинское страхование, выплата гарантированных пособий и др.
7	Социальные блага	Материальная помощь, оплата спортивных услуг, организация питания, подарки и поздравления к юбилейным датам, льготные кредиты и другие.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Совокупное вознаграждение работника складывается из четырех составляющих:



Управление по целям - MBO (Management by objective)

MBO (Management by objective) - систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов..

MBO (Management by objective) – это работа менеджмента по формулировке ключевых целей и задач организации, донесения их до сотрудников, обеспечения их необходимыми ресурсами, а так же распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей (сверху вниз).

MBO (Management by objective) – это подход к управлению, который можно определить как процесс выявления и постановки целей и критериев эффективности для подразделений и/или для конкретных сотрудников и координация усилий по их достижению.

Основные принципы MBO (Management by objective)

- Объекты управления, цели которых не могут быть описаны - неуправляемы
- Правильное понимание целей создает возможность их достижения
- Цели могут корректироваться во времени (с извещением объекта управления)
- Цели должны быть описаны по технологии SMART
- Объект лучше всего описывать в 3-5 целях
- Необходимый элемент (принцип) построения системы управления по целям – механизм обратной связи.

Роль руководителя

Роль руководителя в системе мотивации труда персонала в организации
Проверено практикой: у хорошего руководителя обычно и сотрудники лучше, и работают они добросовестнее, и за место держатся крепче.

Признаки эффективного руководителя:

- понимает своих сотрудников;
- правильно распределяет обязанности;
- правильно планирует и выдает задания;
- владеет правильными приемами одобрения и поощрения;
- владеет правильными приемами критики и наказания;
- справедливо распределяет вознаграждения;
- опирается на авторитетные в коллективе фигуры и пользуется их поддержкой;
- формирует правильную корпоративную культуру и нормы поведения в коллективе;
- ценит своих сотрудников и заботится о них.

Роли и функции руководителя группы:

- «администратор» – отслеживает «соблюдение основных правил»;
- «фасилитатор» – обеспечивает процесс обсуждения проблем в группе;
- «групп-аналитик» – наблюдение за «групповыми процессами» в команде;
- «идеальный руководитель» – поддержка «членов команды»;
- «наставник/учитель» – умение «доходчиво объяснять»;
- «лидер» - использование демократического стиля общения; «участник команды» – умение самому выполнять «какие-то задания».

Важную роль для руководителя и ведущих менеджеров представляет их набор и уровень компетенций. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. предлагают характеризовать руководителя-менеджера по четырем уровням компетенций:

- 1-й уровень, «уровень понимания», «менеджер понимает необходимость» определенных компетенций, но не может их проявить в должной мере;
- 2-й уровень, «базовый уровень», «менеджер проявляет необходимые качества»;
- 3-й уровень, «сильный уровень», компетенции проявляются «при решении особо сложных задач»;
- 4-й уровень, «лидерский уровень», когда руководитель «задает нормы» для персонала, помогает другим «проявлять необходимые навыки»

Роль руководителя в трудовой мотивации во многом зависит от доминирующего у него стиля руководства. По К. Левину выделяют четыре основных стиля управления персоналом:

- авторитарный или директивный;
- либеральный или попустительский;
- демократический или коллегиальный;
- смешанный или комбинированный (гибкий)

По мнению Н.С. Пряжникова в системе мотивации сотрудников: «...важно использовать стили в зависимости от уровня развития коллектива», а также, по отношению к различным членам коллектива индивидуально, при этом «какой «лучше» или «хуже», просто теряет смысл».

Руководитель любого уровня должен понимать необходимость умелого развития и постоянного совершенствования подсистемы мотивации и стимулирования персонала для достижения целей организации, он должен учитывать «мотивационный эффект» от ее внедрения для организации.

Мотивационный эффект может проявляться в «удовлетворенности трудом» работников фирмы, предприятия, если процесс мотивации строился с учетом «социальных моментов», и, что особенно важно, в повышении производительности и качестве труда, «уменьшении ущерба от текучести кадров», а, следовательно, в увеличении «выпуска продукции».

Таким образом, многое зависит от высшего руководства организацией. Мотивация сотрудников является творческим и нешаблонным процессом. Что хорошо и успешно работает у одного руководителя, не всегда может вписаться в стиль другого руководства компании. У каждого руководителя должен быть свой стиль «топ-менеджмента», возможность и полномочия на принятие нестандартных решений, тем более, если руководитель успешно обеспечивает работу вверенного ему подразделения или предприятия. Особенно разработка системы нематериальной мотивации персонала требует достаточной свободы действий для руководителя. Например, применение «гибкого графика работы», предоставления мест отдыха для работников предприятия, корпоративных встреч, проведения профессиональных соревнований и других мало-затратных мероприятий. При гибкой мотивационной политике со стороны руководителя, также необходимо применение комплексного подхода, сущность которого определяется регламентацией (документацией) направления мотивации и стимулирования труда на предприятии.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается принципиальная разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
2. Охарактеризуйте преимущества и недостатки каждой отдельной теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
3. Раскройте сущность инструментальной теории Герцберга.
4. В чем сущность принципов мотивации трудовой деятельности.
5. Какие методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности наиболее широко применяются на современных российских предприятиях (организациях)?
6. В чем заключается роль руководителя в мотивации персонала.
7. Назовите формы организации стимулирования