# **н**отный стан для лучших мотивов

мотивационные модели и системы стимулирования

Известно, что понятие «интеллект» происходит от латинского «intellectus», что означает «мыслительная способность человека». Однако в основе развития традиционной экономики лежит эффективное использование такого человеческого фактора, как труд. В условиях же рыночных отношений работники фирмы любого ранга должны обладать высоким уровнем интеллекта, а от сплоченности и заинтересованности в этом всего коллектива предприятия зависит в конечном итоге успех или неудачи в работе фирмы.

Воснове поиска теоретических и практических решений проблем управления трудовыми ресурсами предприятия лежат задачи оценки труда работника, опирающиеся на принципы мотивации. Исследования поведения человека в труде позволяют создать прагматические модели его мотивации при выполнении возложенных на него функций на конкретном рабочем месте, причем личностный фактор поведения занимает здесь наиболее активную часть (первый уровень структуры мотивационной деятельности).

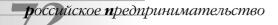
При выборе исходной позиции изучения состава мотивации за основу принимается понятие «потребности», когда внимание людей в основном сосредоточено на оценке внешних условий.

Следующей составляющей деятельности является собственно мотивация. На этом этапе происходит *актуализация потребности*. Здесь уже наиболее активная роль принадлежит как

## Гришина Г.П.

канд. экон. наук, доцент кафедры "Экономика и организация производства" МГТУ им. Н.Э. Баумана

Жаворонков А.В.



потребностям, так и внешним факторам – стимулам. Причем при воздействии внешней среды соотношение «мотивы-стимулы» и их содержание могут подвергаться существенным изменениям.

Под «мотивацией труда» следует понимать процесс, направленный на формирование мотивов поведения, побуждающих человека к деятельности для достижения либо личных целей, либо целей предприятия.

По способу воздействия выделяют три вида мотивации: прямую, властную (принудительную) и опосредованную, или стимулирование.

Прямая мотивация — это непосредственное воздействие на личность работника, его систему ценностей и норм поведения путем убеждения, внушения и психологического давления. В результате этого цель, поставленная субъектом управления, становится личной целью объекта управления. Однако следует отметить, что при этом требуется строго индивидуальная работа с объектом управления, для проведения которой руководитель любого ранга должен обладать социально значимыми способностями: умением убеждать, агитировать, воздействовать личным примером.

Властная (принудительная) мотивация основана на угрозе, например, на снижении степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта управления при невыполнении им выдвинутых требований. Такой метод реализуется через приказы, распоряжения и применяется в иерархических системах власти.

В основе *стимулирования* лежит создание эффективной стимулирующей ситуации, сила которой может быть представлена как функция актуальности той или иной потребности и возможности ее удовлетворения. Основным элементом стимулирующей ситуации является *интенсивность стимула*. Некоторые стимулы (почет, авторитет, награждение) практически оценить невозможно. Однако многие виды стимулов измеряются в конкретных величинах (в рублях, штуках, днях и т.д.). Функция стимулирования оказывает значительное влияние на уровень трудовых усилий объекта управления.

сила стимулирующей ситуации может быть представлена как функция иктуальности					
пой или иной потребности					
и возможности ее					
удовлетворения					

Помимо «потребности» теория мотивации в своей основе содержит и такое понятие, как «вознаграждение», под которым принято понимать все то, что человек считает для себя ценным. Его принято разделять на внутреннее и внешнее.

Внутренние вознаграждения человек получает от самой работы (достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважения). Внешние вознаграждения (заработную плату, премии, продвижение по службе, различные выплаты и льготы) предоставляет организация. Для определения основных потребностей конкретного работника в данный момент времени следует использовать содержательную теорию мотивации, которая определяет, что движет людьми (т.е. содержание потребностей).

Наиболее известной из перечня содержательных теорий мотивации является теория иерархии потребностей, разработанная психологом А. Маслоу и популяризированная в начале 60-х годов. Как известно, в соответствии с этой теорией все потребности человека можно разделить на пять категорий, образующих иерархическую структуру (пирамиду):

Физиологические потребности.

Потребности в безопасности.

Потребности в причастности.

Потребности в уважении.

Потребности в самовыражении.

По этой теории предполагается, что на поведение человека сначала влияют потребности нижних, а затем уже верхних уровней. В соответствии с другим предположением какая-либо потребность не должна быть полностью удовлетворена до того, как мы начнем чувствовать необходимость в удовлетворении потребностей следующего уровня. Однако последующие исследования не подтвердили существования такой четкой иерархии для различных людей.

функция стимулирования оказывает значительное влияние на уровень трудовых усилий объекта управления

В настоящее время используются принципиально новые концепции теории мотивации: теории «качества трудовой жизни», «обогащения труда», «гуманизации труда», «соучастия трудящихся». При этом управляющие компа-

нии делают упор на сочетание морально-психологических стимулов к труду и методов материального стимулирования. Например, в США «кружки качества» имеют 63% компаний с групповой системой материального стимулирования и 70% компаний с системой участия в прибылях, а в 83% компаний работники владеют акциями.

Основным звеном в реализации управленческих решений является оценка как деятельности работника, так и его интеллектуальных способностей. Оценка успехов в деятельности работника со стороны коллектива является важнейшим стимулом трудовой активности. Для оценки исполнения работником возложенных на него функций необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных обязанностей.

Система оценки должна быть максимально объективна, для чего критерии оценки должнь быть открытыми и понятными сотрудникам Результаты оценки должны быть конфиденциальными. Основными принципами оценки труда являются:

- объективность:
- простота процедуры;
- прозрачность;
- стимулирующий характер;
- научный подход;
- практическая реализация результатов;
- периодичность и комплексность.

В зависимости от предмета оценки можно выделить три основных вида систем оценки: *ре*зультатов труда, самого труда и качеств работника.

Заслуживает внимания опыт в области мотивации работников в западных странах. Приведем некоторые из возможных поощрений.

- 1. Увеличение заработной платы хорошим работникам, как правило, каждые полгода.
- 2. Предоставление оплачиваемых приглашений на два обеда или ужина в первоклассном ресторане на сумму 100 долларов, если работник за целый год ни разу не брал отпуска по болезни.

	ым звеном <i>ізаии</i> и	
в реализации управленческих		
	ий является	
оценка		
	ъности	
	ника, так	
и его		
интеллектуальных способностей		
cnocoo	ностеи	

- 3. Выдача оплаченного чека на полное медицинское обслуживание в лучших медицинских учреждениях.
- 4. Предоставление отдельного кабинета для работы.
- 5. Оплата расходов на бензин и оплата ремонта личного автомобиля.
- 6. Страхование жизни и здоровья.

Интересна поощрительная система, действующая в концерне «Фольксваген». Ежегодно администрация либо выдает бесплатные акции рабочим, либо продает их по минимальной цене. В концерне на основе расчетов пришли к выводу, что гораздо выгоднее вкладывать средства в сохранение работоспособности работников высокой квалификации, чем менять их на молодых, требующих многократно больших затрат на подготовку. Как правило, затраты на молодых специалистов в 7-10 раз выше.

Следует отметить своеобразные формы мотивации в Японии. На фирме «Сони» каждое утро мастера проводят перед началом работы беседы с рабочими, инструктируют их, интересуются положением дел в семье, справляются о здоровье, выясняют, нет ли проблем, которые могли бы быть разрешены с помощью администрации. Накануне последнего рабочего дня недели рабочие получают премии за рационализаторские предложения.

На многих фирмах Японии каждому работнику выдается документ, подготовленный руководством, который называется «Главные принципы фирмы», где основными являются три положения: «искренность, дух оптимизма и гармонии». Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует об отношении японцев к своей работе. Например, там сказано, что если сотрудник даже на минуту прекратил свою работу – это позор.

В настоящее время при оценке работников важное место занимают *центры оценки* – специализированные организации, имеющие соответствующий персонал и технологии для проведения оценки. Эти центры разрабатывают общие принципы поведения, оценочные формы, а также конкретные процедуры.

применение методик по повышению мотивации труда и их анализ позволяют повысить комплексность оценки работы персонала

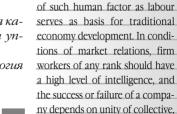
Для оценки персонала на ряде предприятий отечественного производства используются оригинальные методики:

- оценка целеустремленности и согласованности персонала;
- оценка использования функциональных и квалификационных возможностей персонала. Оценка целеустремленности и согласованности персонала основана на системном и психологическом подходах к определению целей и мотивов поведения групп людей в разных системах и условиях. На основе использования матричного метода возможна оценка времени парных взаимодействий специалистов различных управленческих подразделений. Для обеспечения единства описания и измерения контролируемых характеристик и показателей процессов необходимо, чтобы математикостатистическое описание информационной модели могло быть использовано при планировании предприятия. Поэтому статистическое описание этих моделей должно вытекать из сущности задач планирования и являться основой построения балансовой модели.

Применение методик по повышению мотивации труда и их анализ дают возможность повысить комплексность оценки работы персонала, увеличить согласованность и удовлетворенность трудом, позволяют получить объективную экономическую оценку деятельности предприятия и его подразделений с целью оптимального стимулирования как его руководителей, так и коллектива в целом.

### Литература:

- 1.Денисов ВА, Филиппов АВ. Управление персоналом в корпорациях. М., 2000.
- 2.Матрусова ТН.Внутрифирменная подготовка кадров в Японии //Проблемы теории и практики управления, 1995.№ 5..
- 3. Фионова М.Р. Управление персоналом; методология анализа качества рабочей силы. М., 2004.



and its interested motives.

## Grishina G.P.,

The candidate of economic science,

The senior lecturer

The faculty « Economy and the industrial engineering »

N.E.Bauman Moscow State Technical University

Zhavoronkov A.V.

#### Stave for the best motives

Motivational models and systems of stimulation

It is known, that the concept «intelligence» occurs from Latin «intellectus», that means « person's power of apprehension ».

However the effective utilization

рn