**Лекция 9. Мотивация труда персонала и эффективность управления**

Эффективное управление предполагает максимально полное использование того широкого набора ресурсов, который имеется в распоряжении организации. Сегодня уже никому не надо доказывать, что из всех ресурсов главный ресурс – это люди. Но от людей можно получить высокую отдачу лишь при определенных условиях. Самоотдача персонала, готовность людей внести максимальный вклад в работу определяется их собственным желанием трудиться в полную силу, настроем на работу, в основе которого лежит трудовая мотивация.

Откуда берет начало мотивация труда работников организации? Работу персонала любой организации можно рассмотреть с позиции тех обменов, которые осуществляются между работником и компанией. Организация ожидает от работника таких рабочих результатов, которые отвечали бы установленным требованиям или превосходили их.

Представьте себе человека, которому необходимо переместить огромный камень. Чем выше его желание решить эту задачу как можно быстрее, тем с большей мобилизацией всех сил он берется за ее выполнение. Понимание того, как мотивация работников связана с их рабочими результатами, позволяет лучше понять возможные подходы к ее решению. Особое внимание руководителей самых разных организаций к трудовой мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в результаты труда работников организации. Готовность работника в полной мере реализовать в работе свой потенциал (профессиональные знания, лучшие деловые качества, способности) в огромной степени зависит от его трудовой мотивации. Трудовая мотивация персонала формируется в процессе работы в организации. Предлагаемая ниже модель демонстрирует связь между мотивацией и рабочими результатами.

**Мотивация выбора места работы.** Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

**Особенности организационной среды.** Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа. В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия отвечают его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время принял решение о работе в данной организации, и зависит, в конечном счете, его трудовая мотивация.

**Трудовая мотивации работника.** Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой. 21

**Профессиональный потенциал работника.** Работников нельзя заставить или вынудить максимально полно использовать свой потенциал в интересах организации. Это возможно лишь тогда, когда они сами стремятся к возможно более полному раскрытию в работе своей квалификации, способностей и деловых качеств. Проявляются или нет работники такую готовность, всецело определяется их трудовой мотивацией. Чем полнее они реализуют свой профессиональный потенциал в интересах организации, тем выше их рабочие результаты.

**Рабочие результаты.** Реальные рабочие результаты персонала могут проявляться в показателях производительности и качества труда, в том вкладе, который работники вносят в достижение значимых для организации рабочих целей (расширение номенклатуры услуг, совершенствование производства, выход на новые рынки и др.).

От того, насколько важнейшие составляющие рабочей среды отвечают доминирующим потребностям, установкам и ценностям, работника преимущественно и зависит его трудовая мотивация. И здесь важно понять, что трудовая мотивация работника не определяется исключительно зарплатой и льготами. Для обеспечения высокого уровня трудовой мотивации персонала невозможно ограничиться лишь рамками пусть даже самого богатого компенсационного пакета. По существу, комплексный подход к мотивации предполагает создание мотивирующей рабочей среды. Что за этим стоит? Трудовая мотивация персонала формируется под действием самого широкого набора факторов, постоянно действующих на работника в процессе его профессиональной деятельности в организации. В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в компании и др.

**Содержание компенсационного пакета**

Базовую основу для поддержания на должном уровне мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета. Отечественные компании, решая вопрос о том, каким должен быть компенсационный пакет, для того, чтобы обеспечить высокий уровень мотивации персонала, вынуждены исходить из трех соображений:

• Предлагаемый персоналу компенсационный пакет должен создавать хорошие возможности для удовлетворения потребностей, значимых для ключевых категорий работников.

• Следует учитывать, какой компенсационный пакет предлагают своим сотрудникам конкуренты или те компании, которые потенциально могут рассматриваться работниками как альтернативное место работы (куда они могут перейти работать)

• Какими возможностями располагает компания, какой компенсационный пакет может быть предложен сотрудникам в данных условиях, чтобы обеспечить более высокий уровень их трудовой мотивации?

На многих предприятиях Казахстана преобладает такая позиция руководства, когда проблема усиления трудовой мотивации персонала сводится исключительно к вопросам оплаты труда. Как сказал один руководитель: «Есть деньги – есть мотивация, нет денег – нет мотивации». Но попытки свести всю работу по мотивации персонала к созданию особенно эффективной системы оплаты труда часто не приносят ожидаемых результатов. Это происходит не потому, что такой системы создать невозможно, а потому, что нельзя все многообразие средств воздействия на трудовую мотивацию персонала свести лишь к оплате труда и материальному стимулированию. Невозможно добиться успеха, используя односторонний подход там, где требуется комплексный, системный подход.

Деньги хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Не случайно лучшие компании и за рубежом, и у нас в стране отличаются широким разнообразием средств воздействия на трудовую мотивацию. Ниже приводится возможное содержание компенсационного пакета, который может быть предложен работникам со стороны организации.

**ВОЗМОЖНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОМПЕНСАЦИОННОГО ПАКЕТА**

|  |  |
| --- | --- |
| **Способы материального стимулирования** | **Дополнительные стимулы** |
| • Обеспечение работников рабочей одеждой и обувью• Премии• Бонусы / тринадцатая зарплата• Участие в прибылях• Планы дополнительных выплат• Участие в акционерном капитале• Оплата кратковременной/долговременной нетрудоспособности• Пенсии | • Обеспечение работников рабочей одеждой и обувью• Оплата транспортных расходов• Доплаты на питание• Оплата питания• Скидки на покупку товаров/продукции компании• Компенсация расходов на образование• Предоставление беспроцентных кредитов• Загородные поездки и пикники, оплаченные компанией• Различные формы страхования работников и членов их семей• Оплата медицинского и стоматологического обслуживания работников• Машина, предоставляемая компанией |

Рассматривая влияние предлагаемого организацией компенсационного пакета на мотивацию персонала, следует в первую очередь учитывать мнение работников. А это мнение в значительной степени определяется тем, насколько справедливыми с точки зрения работника являются обмены между ним и организацией. А ответ на этот вопрос он получает, сравнивая, что за аналогичные рабочие результаты получают от компании другие работники, что за аналогичные результата предлагают своему персоналу другие работодатели. То есть дело не ограничивается тем, каков абсолютный размер того, что работник получает от организации в обмен на свою работу, большое значение имеет и то, как он это воспринимает.

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, предлагаемого персоналу, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботиться об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников. По сути дела речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы и предлагаемой системой компенсаций.

**ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

Говоря об управлении мотивацией, следует учитывать, что для разных категорий персонала потребности, установки и ценности, определяющие их отношение к работе, будут существенно различаться. Результаты многочисленных опросов, проведенных на различных российских предприятиях, показывают, что даже внутри одного предприятия для разных категорий работников имеются существенные различия в трудовой мотивации. Если для рядовых работников на первый план выходит зарплата, условия труда, действенность системы социальной защиты и уверенность в завтрашнем дне, то для руководящего состава более важными являются карьерные перспективы и возможность проявления самостоятельности в работе, а зарплата стоит только на третьем месте.

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала. Ниже приводится краткое рассмотрение основных средств воздействия на мотивацию труда персонала, которые с учетом наличной ситуации могут быть использованы в самых разных компаниях.

|  |  |
| --- | --- |
| **Средства воздействия на мотивацию** | **Основные составляющие** |
| Организация работ | Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы Законченность выполняемых заданий Значимость и ответственность работы Предоставление самостоятельности работнику Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям |
| Материальное стимулирование | Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты Соотношение постоянной и переменной части зарплаты Связь оплаты и рабочих результатов Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории |
| Моральное стимулирование | Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе. |
| Индивидуальный подход к работнику | Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации |
| Постановка целей | Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям. |
| Оценка и контроль | Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения. |
| Информирование | Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации. |
| Организационная культура | Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации. Традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации. |
| Практика управления | Качество управления, доминирующий в организации, стиль управления и соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.) |
| Меры дисциплинарного воздействия | Своевременность дисциплинарного воздействия Соразмерность строгости наказания тяжести проступка Разъяснение причин дисциплинарного воздействия (за что) Внеличностный характер наказаний |
| Обращение к наиболее значимым для работника ценностям | Самоуважение Финансовое благополучие Ответственность перед командой (коллективом) Интересы компании (предприятия, организации) Карьерные перспективыИнтересы семьи и др. |
| Убеждение | Воздействие на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения. Широкое использование различных методов аргументации в ходе личного общения руководителя с подчиненным. |

Даже беглый взгляд на приведенные средства воздействия на мотивацию труда персонала показывает, что ключевую роль в деле управления трудовой мотивации персонала призван играть руководящий состав организации. Для целенаправленного воздействия на мотивацию работника, руководитель может вносить изменения в организацию работ, может использовать широкий набор методов морального стимулирования, индивидуальный подход, именно руководитель ставит перед подчиненным рабочие цели, оценивает и контролирует их достижение, информирует по важнейшим вопросам, может варьировать использование разных стилей управления и мер дисциплинарного воздействия.

Целенаправленное воздействие на мотивацию подчиненных требует от руководителей не только большей осведомленности в вопросах управления людьми, но и освоения новых моделей управленческой деятельности. Однако даже после специального обучения далеко не всякий руководитель способен успешно изменить свои подходы к работе.

**С чего начать работу по целенаправленному управлению мотивацией персонала?**

Прежде чем планировать работу по управлению мотивацией, следует определить, что же нас не устраивает в сегодняшней мотивации персонала. Здесь можно использовать два подхода:

• Анкетный опрос персонала с целью выявления причин снижения удовлетворенности персонала своей работой

• Экспертный опрос с целью выявления важнейших демотивоторов – факторов в наибольшей степени снижающих готовность работников к работе с высокой самоотдачей в интересах компании

 **Анкетный опрос**

Лучшие западные компании регулярно (не реже раза в год) проводят опрос своих сотрудников по ключевым вопросам, связанных с их трудом. При этом важно, что такой опрос является не только формой обратной связи, позволяющей своевременно уловить изменение в настроении людей, но и способом общения персонала со своим руководством. Изучение удовлетворенности персонала своей работой призвано найти возможности укрепления их мотивации и повышения их готовности к сотрудничеству с администрацией. Но эти цели достижимы лишь при определенных условиях. Результаты опроса должны быть доведены до сведения персонала. Полученная информация должна послужить основой для действий, призванных позитивно повлиять на мотивацию работников. Формальный подход к опросу персонала, отсутствие своевременной информации у работников о полученных результатах и неготовность администрации предпринимать какие-либо шаги по решению выявленных проблем сводят на нет всю проделанную работу.

Приведенный ниже список вопросов, является одним из наиболее распространенных инструментов для изучения удовлетворенности персонала своим трудом. Определение степени удовлетворенности персонала своим трудом и местом работы является важнейшим индикатором состояния трудовой мотивации персонала.

|  |  |
| --- | --- |
| Ключевые факторы рабочей среды | Оценка |
| Организация труда | 5 4 3 2 1 |
| Содержание труда (работой, которую приходится выполнять) | 5 4 3 2 1 |
| Санитарно-гигиенические условия труда | 5 4 3 2 1 |
| Заработная плата | 5 4 3 2 1 |
| Система премирования | 5 4 3 2 1 |
| Отношения в коллективе | 5 4 3 2 1 |
| Отношения с руководством | 5 4 3 2 1 |
| Стиль и методы работы руководства | 5 4 3 2 1 |
| Возможность влиять на результаты работы коллектива | 5 4 3 2 1 |
| Отношение администрации к запросам работников | 5 4 3 2 1 |
| Перспективы профессионального или должностного роста | 5 4 3 2 1 |
| Объективность оценки вашей работы со стороны руководства | 5 4 3 2 1 |
| Возможности обучения и повышения квалификации | 5 4 3 2 1 |
| Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах ее развития | 5 4 3 2 1 |
| Степень обеспеченности всем необходимым для работы (оборудование, оснастка, оргтехника и др.) | 5 4 3 2 1 |

Изучение удовлетворенности работников своим трудом должно быть доверено специалисту. Только специалист сможет подготовить качественный инструмент для проведения исследования (анкету, вопросник) и верно организовать саму процедуру опроса. Профессиональные знания необходимы и для качественной обработки полученных результатов, и для верной их интерпретации при подготовке рекомендаций руководству.

**Экспертный экспресс-опрос**

Прежде чем приступить к решению более сложных вопросов, связанных с формированием мотивирующей рабочей среды, имеет смысл начать с вопросов более простых, решение которых часто лежит на поверхности. Начать работу по усилению мотивации работников стоит с выявления факторов негативно влияющих на мотивацию персонала (демотиваторов) и с последующего планирования первоочередных шагов по их нейтрализации.

Для того чтобы лучше оценить положение дел в конкретной организации и четко определить важнейшие проблемы, отрицательно влияющие на мотивацию персонала, нужны люди хорошо знающие все детали сложившейся ситуации. Для этого надо собрать группу экспертов, среди которых будут представители ключевых категорий персонала, включая представителей руководящего состава. Экспертам предлагается письменно ответить на единственный вопрос: «Укажите те факторы, которые, по Вашему мнению, в наибольшей степени снижают настрой работников компании на работу с высокой отдачей?» От них требуется самостоятельно, не советуясь с другими экспертами, указать 3-5 таких факторов. Обобщение полученных таким образом ответов дает возможность выявить важнейшие демотиваторы, то есть те факторы, которые наиболее разрушительно влияют на мотивацию персонала.

В число демотиваторов, которые чаще всего называют работники российских организаций, кроме низкой зарплаты чаще всего попадают такие факторы, как плохие условия труда и быта, неинформированность персонала, нечеткость поставленных руководством целей, неуверенность в завтрашнем дне, низкий уровень социальной защиты. Но, безусловно, список факторов негативно влияющих на мотивацию персонала, у разных компаний может заметно различаться. Любой организации, желающей добиться реального улучшения трудовой мотивации персонала, начинать следует именно с улучшения положения дел по тем направлениям, которые сегодня выступают в качестве демотиваторов, снижающих настрой работников на высокую самоотдачу в работе. Это позволяет решить сразу несколько задач:

Руководство вовлекается в процесс управления мотивацией персонала

Улучшается климат в организации, что способствует позитивным сдвигам в мотивации персонала

Это усиливает в работе по управлению персоналом ориентацию на более полное использование потенциала человеческих ресурсов.

Другим важным направлением работы, без которого трудно говорить об успехе в деле управления мотивацией персонала, является обучение руководителей тому, как работать с людьми, как эффективно управлять персоналом. Без такого обучения невозможно рассчитывать на активное участие руководителей в деле формирования мотивирующей рабочей среды для своих подчиненных.

Как сказал Бернард Шоу: «В этом мире добивается успеха только тот, кто ищет нужных ему условий и, если не находит, создает их сам». Целенаправленное воздействие на трудовую мотивацию подчиненных является важнейшим направлением работы с персоналом, которым должен овладеть каждый руководитель. Стремление руководителей максимально задействовать в процессе работы мотивацию подчиненных, должно войти в число их важнейших приоритетов.