Факультет психологии

**Реферат**

По дисциплине: «Управление персоналом»

На тему:

**«ИЕРАРХИЯ ПРИОРИТЕТОВ И ЦЕННОСТЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ В ЭТОЙ СИСТЕМЕ»**

г. Москва – 2009 г.

Говоря об иерархии приоритетов и ценностей системы мотивации, необходимо для начала определиться с самим понятием «система мотивации». Под *системой мотивации* подразумевается комплекс материальных и нематериальных факторов стимулирования персонала. В России очень четко прослеживается тенденция к увеличению количества нематериальных аспектов в мотивации. Со стабилизацией обстановки в стран пришло понимание западных стандартов и того, что рынок работодателей сменился рынком соискателей (теперь часто работник диктует условия, делает конечный выбор). В данной ситуации нельзя удерживать персонал только с помощью материальных факторов, особенно это касается сотрудников, имеющих высокую квалификацию, и так называемых редких специалистов, которых на рынке единицы.

Для того чтобы определить, какую систему мотивации выстроить в компании, необходимо понять, чего персонал ожидает от работы. Можно выделить три группы ожиданий:

1) материальные;

2) ценностные (корпоративные);

3) социальные.

Под материальными ожиданиями следует понимать обеспечение нормальных условий существования человека и его семьи, под ценностными — факторы, которые приносят моральное удовлетворение, под социальными — возможность в процессе работы выполнять определенную функцию в обществе.

Летом 2008 г. исследовательский центр холдинга «Империя кадров» провел интересный опрос, состоявший из двух частей. В первой части респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Были получены следующие ответы:

независимость от других;

разнообразие;

возможность видеть результат;

возможность приносить пользу обществу;

хорошие отношения с коллегами;

высокий заработок;

легкость работы;

возможность творчества;

отсутствие стресса;

возможность роста;

содержательная часть работы как самоцель.

Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для «серых воротничков» по сравнению с «белыми» — высокий заработок и легкость работы.

Во второй части исследования требовалось назвать черты работы, которой респондентам менее всего хотелось бы заниматься. Были получены такие ответы:

монотонность;

плохие, вредные для здоровья условия, неудобные рабочие часы;

стресс;

недостаток свободы;

плохие отношения в коллективе;

работа, которая не нравится;

невозможность видеть результат деятельности;

низкий заработок;

невозможность карьерного роста;

бесполезная для общества работа;

недостаток творчества.

Наконец, менее 1% респондентов сказали, что им подошла бы любая работа. Как видно из результатов опроса, ожидания от работы у людей весьма разнообразны, поэтому нелегко построить систему мотивации, которая устроила хотя бы б*о*льшую часть коллектива компании. Главное при создании данной системы — понимание того обстоятельства, что материальные факторы — это лишь ее часть, причем в большинстве случаев не основная.

**МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ**

Формирование системы мотивации и выстраивание ее иерархии необходимо начинать с материальной части. Как бы хороша ни была корпоративная культура, социальный статус должности и т.д., но, если сотрудники не будут получать справедливого (на их взгляд) и официально оговоренного вознаграждения, ни о какой системе мотивации речи идти не может.

Рассмотрим виды материальной мотивации.

*Премии и бонусы* выплачиваются исходя из решения поставленных задач. Так, интересна следующая схема: за достижение минимального уровня эффективности, равного 80% от запланированного, выплачивается 50% целевого бонуса, а при достижении 120% от запланированного — максимальное вознаграждение, равное 150% целевого бонуса. Дальнейшее повышение эффективности работы компании (свыше 120% от запланированного уровня) не оказывает влияния на размеры вознаграждений, выплачиваемых сотрудникам. При выборе такой схемы (премии и бонусы) можно либо совмещать их, либо вводить что-то одно.

*Процент (комиссионные)*. В этом случае сотрудник получает определенный процент от сумм, приносимых им в компанию. Возможна схема, при которой вознаграждение складывается только из процента либо сочетания процента с базовой частью оклада.

*Акции и опционы*. Сотрудник не имеет никаких прямых выплат, а получает акции компании либо возможность выкупить определенное их количество. Данная схема хороша не только тем, что сотрудник премируется ценными бумагами и возможными дивидендами от них, но и тем, что он заинтересован в конечном результате, поскольку от того, как работает он и его коллеги, зависит прибыль организации.

*Программы разделения прибыли*. При такой схеме сотрудники получают определенный процент от прибыли компании. С одной стороны, эти программы могут применяться как способ индивидуального вознаграждения, в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой стороны, компания может установить схему разделения прибыли для всего персонала (или для отдельно взятого подразделения), тогда это станет способом психологического объединения работников.

Также к материальной мотивации относятся:

предоставление либо оплата транспорта;

оплата разнообразных медицинских страховок;

предоставление ссуды на недвижимость;

частичная или полная оплата обучения.

Очень интересным видом мотивации является пенсионная программа компании, в рамках которой на вложенные средства сотрудника фирма кладет и свои деньги (могут использоваться разные схемы, например «1 к 1» или «3 к 1»), в этом случае сотрудник максимально долго будет работать в той организации, которая вкладывает деньги в то, чтобы обеспечить ему достойную старость.

Мы выделили некоторые виды материальной мотивации (это далеко не все), можно эти схемы совмещать / использовать одну или некоторые из них / заменять одну на другую, главное — вводить правильные программы материальной мотивации в соответствующий период жизненного цикла компании, чтобы это способствовало развитию как фирмы, так и персонала.

**НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ**

Теперь следует остановиться на нематериальных факторах в системе мотивации. Ситуация на рынке труда сложилась таким образом, что большое количество компаний готовы высоко оплачивать труд своих работников, используя разнообразные схемы материальной мотивации, о которых шла речь выше. В связи с этим вопрос заинтересованности человека в трудоустройстве в определенную компанию и удержания уже работающих сотрудников переносится из области удовлетворения только материальных ожиданий в плоскость удовлетворения ценностных и социальных. Под нематериальными факторами подразумевают все методы, которые не касаются оплаты труда либо любого другого финансового вознаграждения сотрудников. Существует большое количество видов нематериального стимулирования сотрудника, перечислим часть из них.

*Отпуска и праздники*. Для сотрудника важно, чтобы срок и продолжительность отпуска со- ответствовали его личным планам, а не только штатному расписанию компании. Большое значение имеет возможность объединения командировки с отпуском, чтобы сотрудник мог таким образом сэкономить время и деньги. Также продолжительность отпуска может расти по мере увеличения времени работы в компании.

*Условия работы*. Необходимо, чтобы деятельность была интересной (разным людям, соответственно, интересна разная работа) и направленной на постоянное развитие не только компании, но и каждого сотрудника. Следовательно, работа не должна быть монотонной и постоянно повторяющейся. Также важно качество рабочего места и территориальное расположение организации. Можно назвать и такой фак- тор, как престижность. Если сотрудникам хватает пространства как для работы, так и для отдыха и офис находится в удобном месте, то такая обстановка способствует лучшему раскрытию профессиональных качеств.

*Обеспечение современными техническими средствами*. Сюда можно отнести большое количество нужных в работе устройств: современныйтелефон с удобной функцией получения и от-правки писем, приходящих на внутрикорпоративный e-mail, ноутбук, который имеет доступ квнутрикорпоративным базам данных в любойточке мира в любое время суток, GPS навигаторв автомобиле, телефонная гарнитура для общения в машине, качественная веб-камера дляпроведения видеоконференций и т.д. Техническими средствами, безусловно, нужно обеспечивать лишь тех сотрудников, которые в этом действительно нуждаются. Можно заметить такуютенденцию: чем лучше технически укомплектованы рабочие места сотрудников, чем проще ихдоступ к информации, тем эффективнее в конечном итоге они работают.

*Признание*. В настоящее время компании сосредоточивают усилия на материальном стимулировании и периодически совершенно забывают о таких простых вещах, как признание лучших сотрудников месяца (квартала, года), лучших новичков и т.д. При этом необходимо, чтобы сотрудник каждого отдела (занимающий любую должность) мог получить награду в какой-либо номинации, а также гордиться ею. Тогда у персонала появиться реальный стимул стремиться к этим наградам.

*Карьерный рост*. Безусловно, карьерный рост обычно связан с увеличением заработной платы и появлением новых привилегий, но в ряде случаев сотрудник просто поднимается по карьерной лестнице, в его материальной мотивации ничего не меняется, но он ощущает собственный профессиональный рост и стремится достигать новых высот в карьере.

*Делегирование полномочий*. Большинство людей позитивно относятся к увеличению ответственности в работе. Если человека наделить определенными полномочиями, то он начинает относиться к работе не просто как к процессу, а воспринимать ее как собственный бизнес. Сотрудники могут считать результаты труда своей собственностью и гордиться ими. Передача ответственности не обязательно должна иметь большие масштабы, но, какой бы ни была ответственность, она рождает более обдуманное и внимательное отношение к методам работы и ее конечным результатам и, соответственно, влечет за собой рост продуктивности и эффективности, стимулируя вместе с тем командную деятельность.

*Свободный график работы*. Этот пункт не следует понимать как «сколько хочу, столько и работаю» или «когда хочу, тогда и работаю», в данном случае имеется в виду другое. Разным людям (вне зависимости от профессии) комфортно работать в разное время: кто-то показывает наилучшие результаты, работая с 7 утра, а для кого-то вставать в 8 утра — каждодневная пытка, но часы работы строго регламентированы, и кажется, что данный вопрос неразрешим, т.к. определенные сотрудники должны находиться на рабочем месте (например, ресепшн). По факту многие компании уже решили данную проблему, и сотрудники могут работать по удобному графику: кто-то начинает с 6 утра, а кто-то — с 12 дня. Сотрудники взаимозаменяемы, таким образом, решить любую возникшую проблему можно не только в течение стандартного рабочего дня (на- пример, с 10 до 19), а в гораздо большем интервале (в нашем примере с 6 утра и до 9 вечера).

Таким образом, видов нематериальной мотивации много, все они интересны и в определенных ситуациях полезны. Главное, разумеется, правильно их применять. Свободный график нельзя предоставлять не очень ответственным людям, потому что это будет использоваться ими лишь во вред работе. Если же человек ответственный, возможность распоряжения своим временем лишь увеличит эффективность его деятельности. Аналогична ситуация и с делегированием полномочий. Этим приемом нужно пользоваться лишь том в случае, когда сотрудник стремится к большей ответственности и, следовательно, самостоятельности. Если же он ходит на работу, чтобы просто зарабатывать деньги и ничего более, то увеличение ответственности может лишь привести к обиде и последующему увольнению.

**ОБУЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ**

Стоит более подробно остановиться на обучении в системе мотивации. В мире современного бизнеса тяжело представить работу без постоянного обучения. Несколько десятилетий назад было достаточно проходить курсы повышения квалификации раз в три-пять лет. Этого хватало, для того чтобы сотрудник (инженер, бухгалтер или руководитель) был в курсе современных тенденций в своей профессии. В нынешнее время учиться требуется каждый день. Необходимо это не только в таких областях, как финансовая аналитика, в которой ситуация может меняться даже не ежедневно, а ежечасно. Получать новые знания нужно каждому, т.к. мы живем в эпоху полной информатизации всех сфер жизни. Например, раньше инженеру нужно было учиться только в случае внедрения нового станка на производство, а поскольку это длительный процесс, то и с обучением не стоило спешить. Сейчас можно поставить иное программное обеспечение, и условия работы изменятся в течение дня.

Управление персоналом в связи с полной информатизацией также изменилось, теперь каждый имеет доступ к огромному количеству сведений, остается лишь направлять усилия коллектива в правильное русло. Сотрудники должны осваивать новые программные продукты, учиться работать с новым оборудованием и обрабатывать огромный объем информации ежедневно — вот в чем состоит нынешнее постоянное и непрекращающееся обучение. Отсюда следует, что выживают лишь те компании, которые готовы вкладывать финансовые и человеческие ресурсы в обучение. Сотрудник будет более лоялен к новой компании, если она в начале его работы организует необходимое обучение, а не предоставит его самому себе и в конце отчетного периода попросит отчитаться о результатах.

Уже работающий сотрудник настроен лояльнее тогда, когда его квалификация постоянно растет, он посещает разнообразные тренинги, получает дополнительное образование. Лишь в этом случае его личная капитализация увеличивается, и знания не устаревают.

**ВЫВОДЫ**

Как же в итоге можно проранжировать различные части системы мотивации в компании? Резюмируя, можно сказать, что все сотрудники разные, каждый обладает своим характером, в*и*дением мира и своего места в нем. Таким образом, нельзя говорить об одних частях мотивации как о первостепенных, а о других — как о дополнительных, т.к. то, что для одного сотрудника является главным (например, оплата труда), для другого будет лишь дополнительным стимулом, и наоборот. При этом нужно понимать, что для удержания сотрудников необходимо создавать такую систему мотивации, которая будет хороша для всех групп работников, будет стимулировать деятельность, по- влечет максимальную отдачу коллектива, желание расти и развиваться вместе с компанией. В случае когда работнику предложат другое место работы со значительным повышением оклада, он с большой степенью вероятности останется в компании, предоставляющей ему все условия для работы, где руководство думает не только о себе, но и о своих сотрудниках. В тех фирмах, в которых система мотивации есть лишь для галочки, на такую лояльность сотрудников рассчитывать не стоит.