Способы улучшения мотивации труда

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах

Правильно располагать и хранить нужные предметы

Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте

Постоянная готовность рабочего места к проведению работы

Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

В менеджменте применяются, по крайней мере, 6 способов неденежного стимулирования

1. ОДОБРЕНИЕ. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению Мэри Кэй Эш, владелицы преуспевающей фирмы “Мэри Кэй Косметикс”, есть только две вещи, которые люди хотят больше, чем секса и денег - это одобрение и похвала. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

Существуют следующие правила менеджеров:

хвалите сразу

хвалите работу человека

говорите, что вы довольны и вам приятно оттого, что работник это сделал

после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите .

2. ДЕЙСТВИЕ. Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения, вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Генри Форд также использовал этот метод. На его предприятиях рабочие были акционерами. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы. К сожалению, в нашей российской действительности существует жалкая пародия на эту систему по причине невыполнения вышеуказанных условий.

3.ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ. Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.

4 ЗАИМОПОНИМАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТНИКУ. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

5 РОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ И ЛИЧНЫЙ РОСТ. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как “IBM”, ”Digital equipment corp.”, ”General Motors”, сохранять лидирующее положение на рынке в США. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

6 ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ЛЮБИМОЙ РАБОТЫ. Этот способ особенно хорош , когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

**Участие в прибылях.**

Наиболее распространенной формой коллективного поощрения является так называемая система ”УЧАСТИЯ В ПРИБЫЛЯХ”. Сущность системы “участия в прибылях” заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат ставится в зависимость от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Выплаты рабочим и служащим (в том числе и представителям высшей администрации) в порядке “участия в прибылях” не облагаются налогом. Таким образом, предприниматели поощряются государством к распространению этой системы. Во многих случаях “участие в прибылях” предусматривает выплату всей или части премии в виде акций.

В системе “участия в прибылях” премии начисляются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятий: повышение производительности труда и снижение издержек производства. Начисляются премии, как правило, пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п.

Эта система, как говорилось выше, безусловно хороша только для предприятий, производящих конкурентоспособные товары и имеющих стабильную прибыль. Скорее всего - это крупные фирмы.

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивация | Трудовая активность, % |
| Материальная | 48.2 |
| Комфортная | 55.6 |
| Самореализация | 37.5 |
| Социоцентрическая | 56.4 |

При подготовке данной работы были использованы материалы с сайта <http://www.studentu.ru>