**ПЛАН:**

1. Введение
2. Эволюция развития систем мотивации. Этапы развития систем мотивации.
3. Формы стимулирования работников.
   1. Моральное стимулирование.
   2. Материальное стимулирование.
4. Организационный климат и его влияние на функционирование организации.
5. Формы и методы экономического стимулирования труда в Японии.
   1. Заработная плата и бонусы.
   2. Единовременные пособия.
   3. Выходные пособия.
   4. Участие в прибылях.
6. Заключение.

**1. Введение.**

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются по сей день наиболее актуальными независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от четко разработанных систем мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности и особенно в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно- технического прогресса.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Чтобы данное утверждение не казалось бездоказательным, в работе будут рассмотрены не только теоретические основы построения систем мотивации, но и конкретные результаты социологических исследований по оценке эффективности функционирующих мотивационных систем (формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии).

Целью данной работы является анализ основных мотивационных моделей, раскрытие их достоинств и недостатков, области применения на практике, а также возможностей совершенствования механизма мотивации и применяемых на практике моделей мотивации работников.

Как следствие, предметом исследования и анализа является труд и мотивационные модели, способствующие или препятствующие повышению его эффективности.

2.Эволюция развития систем мотивации. Этапы развития систем мотивации.

Управление человеческими ресурсами было и остается в любом государстве наиболее актуальной проблемой, сравниться с которой не может никакая другая проблема, так как правильным разрешением проблемы управления трудом во многом будет определяться поступательное социально-экономическое развитие предприятий и государств в целом. Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны, в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Изучение систем мотивации на предприятиях России и многих зарубежных стран позволило выявить эволюцию их совершенствования с начала XX в. по настоящее время.

Процесс эволюции можно разделить на восемь этапов:

На первом этапе, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.

На втором этапе человек познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем.

На третьем этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными от стиля управления, применяемого руководителем.

На четвертом этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.

На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.

На шестом этапе апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.

На седьмом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп (японский опыт).

На восьмом этапе в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

Разработка и реализация эффективных мотивационных моделей среди управленцев будет способствовать внедрению новых принципов управления кадровым потенциалом, которые успешно применяются в ряде зарубежных стран (США, Японии, Германии).

3.Формы стимулирования работников.

Потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников являются индивидуальные. Огромное значение имеет выявление потребностей каждого работника и попытка найти способы их удовлетворения. При разработке собственной программы мотивации для конкретного коллектива необходимо понять всю сложность этой задачи. Ведь каждая организация имеет свою структуру, и задача мотивации подчинённых должна решаться на всех уровнях иерархии предприятия. Здесь важную роль имеет подготовка специальных методик, позволяющих безошибочно диагностировать нужды сотрудников. При этом надо понимать, что персональная мотивация сотрудников не должна сводится лишь к предоставлению дополнительных материальных благ за успешное выполнение работы.

3.1 Моральное стимулирование.

Существуют многочисленные нематериальные факторы, побуждающие человека трудиться эффективнее. Наиболее важным в этом отношении является "фактор своего места". Искусство руководителя состоит в таком распределении человеческих ресурсов, при котором работники максимально ощущали бы свою полезность и получали бы удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости станет для работников очень сильным мотиватором. Другими сильными стимулирующими факторами для работников могут быть возможность продвижения по служебной лестнице и возможность творчества. Эти стремления надо всячески поощрять, правда, следует понимать, что мотивировать они будут лишь тех людей, которые в этом нуждаются. В противном случае, результат будет прямо противоположным. Огромное значение имеет также фактор личного примера руководителя. Нельзя добиться эффективной работы персонала, если начальник не побуждает их к этому своими действиями.

Очень важно понимать, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесёт ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Однако существует мотивационный фактор, применение которого обязательно для любой компании, которая стремится добиться успеха. Как правило, в современных разработках мотивация персонала сводится, в первую очередь, к тому, какими средствами вознаграждения стимулировать работника на более производительный труд. Создание имиджа компании является серьёзнейшим мотивирующим фактором, причём тем фактором, который влияет на мотивацию работника априори, то есть ещё до того, как он принимается на работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в компании. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует чёткие, ясные, известные далеко за её пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой корпорации, ощущать себя её частью.

Таким образом, создание "корпоративного духа" становится важнейшим звеном программы мотивации любого коллектива.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри компании. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если компания не заботится об этом, её работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в компании также является серьёзнейшей задачей мотивации.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в данной компании. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников. Однако наличия этих элементов недостаточно для создания эффективной мотивационной стратегии компании. Следует разработать специальные меры стимулирования труда работников. Они могут быть коллективными и индивидуальными.

Вопрос формирования общих форм стимулирования персонала вплотную соприкасается с понятиями "корпоративного духа" и "корпоративной культуры". Для руководителя очень важно "нарисовать" психологический портрет всего коллектива. Это поможет правильно оценить те общие потребности, которые могут быть эффективно удовлетворены организацией. Такой вид мотивации обходиться компании не так дорого, а отдача от него порой бывает очень значительной, так как, помимо удовлетворения потребностей отдельных работников, коллективные формы стимулирования способствуют сплочённости коллектива, формированию "корпоративного сознания", что, несомненно, сказывается на производительности труда. Список таких мер может быть достаточно большим. Среди тех форм стимулирования, которые следует рекомендовать для применения выделяют:

* организация питания внутри компании
* оплата транспортных расходов
* медицинское обслуживание
* помощь в получении дополнительного образования
* программы страхования
* организация корпоративных пенсионных и сберегательных фондов
* проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий
* организация совместных поездок

Применение таких форм коллективной мотивации может оказаться не только полезным, но и выгодным. Дело в том, что все сотрудники вынуждены тратить деньги на обеды и транспорт. Эти средства они получают от нас в виде зарплаты. Существующая ныне система налогообложения такова, что выплачивать сотрудникам высокие оклады и при этом не нарушать закон компании не в состоянии из-за немыслимо высоких налоговых издержек. В то же время, оплата таких расходов фирмой не влечёт за собой столь высоких издержек. Таким образом, система оплаты части расходов сотрудников компанией выгодна и тем и другим. С другой стороны, большинство работников хотят иметь доступ к качественному медицинскому обслуживанию, спортивным сооружениям, получать дополнительное образование, иметь страховки и дополнительные пенсии. Однако эти расходы по карману далеко не всем. Если эти расходы берёт на себя компания, то они становятся гораздо доступнее из-за того, что компании легче обеспечить меньшую стоимость этих услуг, чем отдельному человеку. Таким образом, получение от компании тех дополнительных благ, которые работник не может позволить себе сам, повышает его заинтересованность в работе в компании, то есть серьёзно мотивирует его. Необходимо понять, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом компенсации сотрудникам фирмы, чем простое повышение зарплаты. При этом важно определить, какие формы коллективного стимулирования будут наиболее эффективны для конкретной компании. Особенно это касается тех компаний, которые на определённом этапе развития значительно ограничены в средствах для проведения социальных программ.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Идеальная работа должна:

-иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату. Оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной. Давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия. Обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.

-приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

Рассмотрим каждый из этих основных параметров работы:

**Разнообразие умений и навыков.**

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

**Целостность работы.**

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

**Важность работы.**

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета ,ему хочется знать какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

**Автономия.**

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства “собственности” на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

**Обратная связь.**

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратно связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам “законченной работы”, чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению.

3.2 Материальное стимулирование.

Несмотря на то, что выше были рассмотрены множество средств стимулирования персонала, именно эти способы материального стимулирования работников являются наиболее распространёнными.

Выделяются следующие меры материального поощрения:

* заработная плата
* бонусы
* участие в прибылях
* планы дополнительных выплат
* участие в акционерном капитале.

Руководству компании необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании:

* обеспечение стабильного дохода сотрудников компании, то есть поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне.
* выделение большого объёма средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Центральное место в системе материального стимулирования занимают формы и системы оплаты труда, тарифные оклады, премиальные системы и дополнительные виды доплат.

Организация заработной платы в коллективе осуществляется с целью:

1. стимулирования решения поставленных перед коллективом задач;
2. повышения качества работы и эффективности труда работающих;
3. содействия повышению квалификации, росту творческой активности и развитию способностей работников;
4. обеспечения роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами;
5. обеспечения принципа оплаты труда в зависимости от его количества и качества с учетом его условий и результатов.

**Сдельная оплата.**

Заработок равен числу произведенных единиц изделий, умноженных на расценку. Здесь есть новшества. Среди систем премирования, используемых в США, все более широкое распространение получает система ”СКЭНЛОН”, впервые примененная в 50-х годах. При ней заранее определяется нормативная доля прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно-чистой продукции. В случае успешной работы предприятия и при экономии на заработной плате образуется премиальный фонд в сумме этой экономии. Он распределяется в следующей пропорции:

1. 25% идет в резервный фонд на покрытие возможного перерасхода затрат на рабочую силу;
2. 75% распределяется между руководством предприятия (25%) и рабочими (50%).

В целом по всей компаниям, использующим эту систему, процент доплат колеблется в пределах от 5 до 20 %.

Система “РАККЕРА”.

По этой системе выплата премий за снижение издержек производства формально зависит от того, получила ли компания прибыль за истекший промежуток времени или нет. Объем премиального фонда определяется в виде доли от условно-чистой продукции. 25% общей суммы фонда отчисляется в резерв на покрытие возможного в будущем превышения издержек на рабочую силу. Остальная часть делится между работниками и администрацией. Там, где несколько бригад трудятся над выполнением одного задания, из этих бригад создаются единые советы по премиям, куда входят и работники вспомогательных служб, непосредственно участвующие в данной работе.

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.

Сложность здесь заключается в том, чтобы правильно определить ту долю фонда оплаты труда, которая предназначена для регулярных выплат, при этом оставив достаточно средств для дополнительных выплат. Наиболее перспективной здесь является практика участия в прибылях, поскольку она поощряет работника так строить свою работу, чтобы принести компании максимальную пользу. Важно также создать финансовые ориентиры для каждого сотрудника. Для этого следует отражать все возможные дополнительные материальные вознаграждения в контрактах работников или приложениях к ним и ставить их получение в прямую зависимость от достижения сотрудником тех или иных целей. При этом данные вопросы необходимо ежегодно пересматривать. Не следует забывать, что, несмотря на наличие множества других мотивационных факторов, размер оплаты труда всё же остаётся наиболее значимой формой стимулирования для большинства сотрудников.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

-Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.

-Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.

-Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.

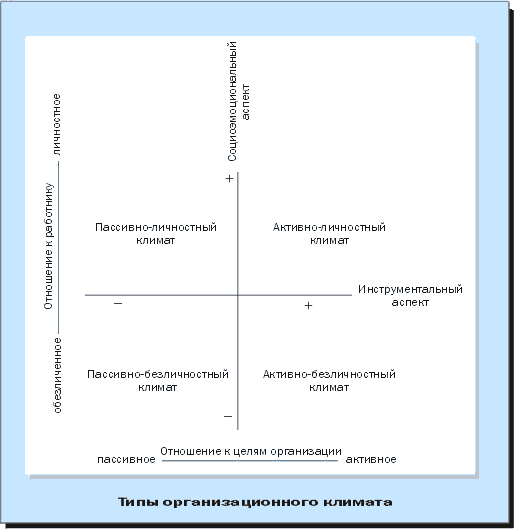
-Работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий.

-Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

4.Организационный климат и его влияние на функционирование организации.

Согласно теории управления, функция мотивации включает два аспекта – инструментальный, заключающийся в принуждении подчиненных выполнять предписанные им обязанности, и социально-психологический, относящийся к устранению напряжений и конфликтов, мешающих трудовому процессу и его активизации. Соотношение между этими аспектами в разных организациях различно. В зависимости от их сочетания выделяют четыре типа организационного климата (см. схему).

Для успешного функционирования организации наиболее предпочтительным является активно-личностный климат, сочетающий заботу о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью и подчинением деятельности сотрудника интересам организации. На практике такой климат существует в ряде крупных компаний, исповедующих японскую философию менеджмента, а также в малом предпринимательстве. Противоположность ему составляет пассивно-безличностный климат, характеризующийся низкой требовательностью и безразличием к личности сотрудника. К счастью, он не получил широкого распространения. Промежуточное положение занимают пассивно-личностный и активно-безличностный климаты. Первый базируется на интенсивном использовании социоэмоционального компонента при недостаточном учете инструментального. В этом случае работник ощущает заботу руководства, но не испытывает требовательности. Основное правило организации деятельности в таких коллективах — ничего не менять и “не высовываться”. Согласно одному из “законов Паркинсона”, такая организация не имеет будущего.



При активно-безличностном климате работнику представляются значительные стимулы и к нему предъявляются жесткие требования. Однако вся его деятельность строго регламентирована, а проявление индивидуальности, если и не пресекается, то и не поощряется. Кроме того, из-за отсутствия корпоративного духа сотрудники ощущают дискомфорт и неудовлетворенность. Тем не менее, такая организация более приспособлена к рыночным условиям, чем организация предыдущего типа.

Исходя из рассмотренной концепции мотивация сотрудников к труду неразрывно связана с развитием организационного климата компании от пассивно-безличностного типа к активно-личностному, способствующему наиболее полной реализации возможностей сотрудника. При этом важно определить уровень потребностей специалиста, в удовлетворении которых заключается суть социоэмоционального аспекта мотивации.

Результаты проведенного анкетирования сотрудников инновационных организаций показали, что их потребности позиционируются, как минимум, на четвертом уровне (эгоистические потребности) по теории потребностей А. Маслоу, а в ряде случаев достигают и пятого уровня (самоактуализация).

Значительную часть потребностей двух высших уровней можно удовлетворить путем проведения ряда организационных мероприятий, например, соответствующего перераспределения полномочий между сотрудниками инновационных организаций рамках матричной, дивизиональной или сетевой структуры, использования японского опыта “кружков качества”, открытости и гласности принятия решений и т.д. Однако согласно теории А. Маслоу, удовлетворение высших запросов не позволит достичь поставленной цели до тех пор, пока не будут удовлетворены потребности низших уровней, которые, как правило, имеют материальную основу. Уровень материального вознаграждения должен полностью покрывать социальные и физиологические потребности сотрудников, а также их потребности в безопасности.

Не менее важное значение имеет разработка системы методов удовлетворения потребностей сотрудника. Она должна быть прозрачной и ориентироваться на индивидуальные цели сотрудника. В настоящее время уже разработано несколько систем мотивации, опирающихся на разные теоретические посылки. Среди них теория “стимул – вклад”, мотивационная теория “ожидание – вознаграждение”, система “кафе” и др. Использование же отдельно взятого метода мотивации (например, только изменение должностного оклада) не позволит добиться желаемых целей.

Вместе с тем ни одна система стимулов не приведет к желаемому росту производительности труда, если при этом не будет учтен инструментальный компонент. Для его успешного применения в организации должна использоваться система оценочных показателей эффективности работы сотрудников, на основе которой будет осуществляться изменение уровня материального обеспечения конкретного специалиста.

**5.Формы и методы экономического стимулирования**

**труда на предприятиях Японии**

Одним из факторов успешного развития японской экономики является эффективная система стимулирования труда. Она интегрирует хорошо продуманные и неукоснительно используемые (особенно на крупных и крупнейших предприятиях) формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических и психологических стимулов.

# 5.1 Заработная плата и "бонусы"

Главным экономическим стимулом повышения трудовой активности работников является заработная плата. Задержка ее выплаты на японских предприятиях исключена. До второй половины 80-х годов по среднему уровню заработной платы Япония заметно отставала от ведущих стран Запада, но в середине 90-х годов ситуация в корне изменилась и Япония по этому показателю вышла в мировые лидеры (табл. 1).

**Таблица 1**

**Почасовая заработная плата**

**в обрабатывающей промышленности**

**развитых стран**

**(в долл. США по официальному курсу)[[1]](#footnote-1)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Страна** | **1987 год** | **1997 год** |
| Япония | 10,41 | 22,70 |
| США | 9,91 | 12,06 |
| Германия | 9,75 | 15,17 |
| Англия | 6,93 | 9,69 |
| Франция | 6,82 | 9,12 |

Такая картина характерна не только для обрабатывающей промышленности, но и других отраслей хозяйства. Основная причина столь серьезного сдвига - успешное развитие Японии и превращение ее во вторую экономическую державу мира. Определенную роль сыграла и многолетняя борьба профсоюзов за улучшение условий труда, которая в течение многих лет велась под лозунгом "заработную плату - на уровень западноевропейских стран".

На фоне значительного общего повышения среднего уровня заработной платы в последние годы особенно заметен ее рост на крупных предприятиях, что связано с более высоким уровнем их прибылей и конкурентоспособности. Традиционный принцип - чем крупнее предприятие, тем выше заработная плата - продолжает действовать и сегодня (табл.2).

**Таблица 2**

**Среднемесячная номинальная**

**заработная плата в японской**

**промышленности в зависимости**

**от размера предприятия (в тыс. иен)[[2]](#footnote-2)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **Предприятия с числом занятых, человек** | | |
| **более 500** | **100-449** | **5-25** |
| 1993 | 462,1 | 374,1 | 271,0 |
| 1994 | 476,3 | 381,5 | 287,8 |
| 1995 | 482,8 | 391,1 | 294,6 |
| 1996 | 482,7 | 398,2 | 294,8 |
| 1997 | 488,8 | 410,0 | 298,7 |

К середине 90-х годов среднемесячная заработная плата на крупных предприятиях достигла почти 500 тыс. иен. Чтобы представить реальное значение этой суммы, приведем средние цены на некоторые продукты питания и потребительские товары в Токио - одном из самых дорогих городов мира. Так, в 1997 г. цена 1 кг высококачественного риса составляла 572 иены, белого хлеба - 404, тунца - 4 850, говядины - 3 920, сливочного масла - 1 650, картофеля - 280, яблок - 532 иены и т.д. Цены на предметы первой необходимости тоже отличались относительной умеренностью. Мужской осенне-зимний костюм, например, стоил порядка 42 тыс. иен, женский -26 тыс., мужские кожаные ботинки - 12 тыс., женские - 9 тыс. иен. Вполне доступны и товары длительного пользования: холодильники -240 тыс. иен, стиральные машины - около 40 тыс., кондиционеры - 160 тыс., цветные телевизоры - 60 тыс. иен. Помимо основной заработной платы работники дважды в год (летом и зимой) получают денежные премии ("бонусы"), размер которых зависит от результатов деятельности компании. Система "бонусов" широко практикуется не только крупными фирмами, но многими средними и даже некоторыми мелкими предприятиями. Естественно, размеры "бонусов" на крупных предприятиях значительно выше. Величина этих единовременных выплат на предприятиях с числом занятых более 30 человек достигает в среднем трех с половиной месячных зарплат (табл. 3).

**Таблица 3**

# Средние размеры "бонусов"

**на предприятиях с числом занятых**

**более 30 человек[[3]](#footnote-3)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Годы** | **Летние "бонусы"** | | **Зимние "бонусы"** | |
|  | **тыс. иен** | **количество месячных зарплат** | **тыс. иен** | **количество месячных зарплат** |
| 1980 | 348,7 | 1,56 | 416,2 | 1,85 |
| 1985 | 411,0 | 1,47 | 490,6 | 1,75 |
| 1990 | 501,7 | 1,51 | 563,1 | 1,78 |
| 1997 | 540,3 | 1,52 | 602,7 | 1,8 |

На эту сумму можно приобрести, например, новую малолитражную автомашину. На некоторых крупных предприятиях общая сумма летних и зимних "бонусов" в отдельные годы достигает 4-х и даже 6-ти месячных зарплат.

### 5.2 Единовременные пособия

Эффективным стимулом является предоставление работникам материальной помощи в виде различных единовременных пособий - на жилье, некоторые виды коммунальных услуг, питание, одежду, транспорт, культурные и медицинские нужды. Эти пособия носят разовый характер и выплачиваются лишь в исключительных случаях, являясь, по сути, своеобразной благотворительной помощью.

Из-за благотворительного характера таких пособий оценить их размеры трудно, но беседы с работниками крупных японских предприятий позволяют сделать вывод, что в большинстве случаев они достаточно весомы.

Особенно важными являются различные виды пособий на жилье. В связи с постоянным ростом цен на землю, повышающим стоимость строительства жилья и его аренду, практически все крупные компании возводят собственные жилые дома. Значительная часть квартир в них предоставляется работникам бесплатно или за минимальную плату. Наряду с этим в последние годы заметные масштабы приобретает выдача компаниями всем желающим специальных долговременных ссуд на строительство собственного жилья.

### 5.3 Выходные пособия

Работникам крупных компаний осуществляется заранее оговоренная единовременная выплата в форме выходных пособий при уходе на пенсию по достижении пенсионного возраста. Это либо особая единовременная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной пенсии. На практике подавляющее большинство крупных предприятий выплачивает обе суммы одновременно. Эти выплаты не требуют каких-либо предварительных взносов со стороны работников, а осуществляются на безвозмездной основе за счет прибыли предприятия. Единственное условие, дающее право на получение таких выплат, - непрерывный стаж работы на данном предприятии не менее 20 лет.

Размер выходного пособия (единовременная сумма плюс сумма, эквивалентная пенсии) зависит как от стажа работы (но не менее 20 лет), так и уровня образования работника. Средняя его величина на крупных предприятиях исчисляется, как правило, десятками миллионов иен, достигая 26 - 50 месячных зарплат, или двух - четырех годовых (табл. 4).

Наряду с внутрифирменной системой выходных пособий действует и ряд других общегосударственных видов социального страхования, которыми в обязательном порядке охвачены все предприятия с числом занятых 5 и более человек. Таким образом, существует всеохватывающая общенациональная система социального страхования, включающая как собственно социальное страхование (выплата различных пособий), так и пенсионное обеспечение.

**Таблица 4**

**Средний размер выходных пособий на крупных предприятиях Японии[[4]](#footnote-4)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Образование** | **Стаж работы** | **Размер пособия (млн. иен)** | | **Количество ежемесячных заработных плат** | |
| **1990** | **1997** | **1990** | **1997** |
| Университетское | 20 - 24 года | 12,9 | 13,7 | 27,6 | 26,9 |
| 25 - 29 лет | 18,3 | 19,7 | 35,6 | 37,5 |
| 30 - 34 года | 22,7 | 27,8 | 42,3 | 43,5 |
| более 35 лет | 24,8 | 30,6 | 46,5 | 50,0 |
| **Полная средняя школа** | 20 - 24 года | 9,6 | 11,1 | 26,6 | 27,3 |
| 25 - 29 лет | 13,4 | 15,2 | 36,5 | 35,7 |
| 30 - 34 года | 16,5 | 19,0 | 42,2 | 40,9 |
| более 35 лет | 20,1 | 24,0 | 49,0 | 50,2 |

Речь идет о страховании и пенсионном обеспечении по старости, инвалидности и по случаю потери кормильца; страховании по болезни, беременности и родам; страховании по безработице и от несчастного случая на производстве. В отличие от внутрифирменных систем выходных пособий все эти виды страхования носят платный характер. Страховые фонды образуются за счет обязательных ежемесячных взносов самих застрахованных, предприятия и государства.

### 5.4 Участие в прибылях

Работникам крупных предприятий предоставлено право участия в прибылях компании путем приобретения ее акций. Однако данной возможностью могут воспользоваться далеко не все в силу как объективных, так и субъективных причин. Это связано с тем, что в стране не прекращается процесс концентрации акций в руках различных юридических лиц, включая банки, финансовые учреждения, страховые компании, торговые и промышленные предприятия. В результате удельный вес индивидуальных акционеров в общем числе держателей акций из года в год сокращается, хотя их абсолютное число растет.

Кроме того, многие работники, опасаясь риска и не веря в 100%-ную гарантию получения приличных дивидендов, предпочитают держать свои сбережения в солидных банках и других надежных с их точки зрения сберегательных учреждениях.

Однако, обладая даже незначительным числом акций "своей" компании, работники чувствуют себя причастными к результатам ее деятельности.

В целом японский опыт экономического стимулирования трудовой активности наемного персонала может быть полезен российским предприятиям в ходе проведения реформ.

6. Заключение

Сравнительный анализ мотивационных систем, применяемых на предприятиях (фирмах) многих стран наглядно показал, что каждая в отдельности модель мотивации не имеет адекватных признаков и существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом. Даже в условиях централизованного управления экономикой, когда тарифная и премиальная системы были строго регламентированы, отдельные предприятия находили и разрабатывали свои модернизированные системы мотивации, побуждавшие работников конкретного предприятия трудиться более эффективно и качественно, хотя инновации в этой области происходили, как правило, при условии предоставления им определенных правовых преимуществ в порядке эксперимента.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления сверху вниз, хотя за последние годы сделаны определенные предпосылки к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Сейчас вряд ли надо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Материальное поощрение - это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, т. е. внешняя цель. Поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда. Материальное вознаграждение будет действовать только тогда как стимул, когда оно будет постоянно увеличиваться.

У одного и того же человека не может быть всегда одна и та же мотивация. Жизнь постоянно меняется, а под влиянием ее меняется личность и связанная с ней мотивация как система побудительных сил. Исходя из знания мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и, стремясь достичь поставленной цели.

Учеными доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек самоактуализирует способности, реализует свой психологический потенциал.

**Список литературы:**

1. Афонцев С.А. “Стимулирование труда и стимулирование занятости в современной России: экономико-политическая перспектива”, М, 99г.
2. Барышева А “Кнут как основное мотивирующее средство?”// Управление персоналом 99г. №5
3. Батьковский А., Попов С. “Приемы мотивации к труду и профессиональному росту”// Проблемы теории и практики управления 99г. №2
4. Голушко А. “Замысловатый мотив”// Управление персоналом 99г. №3
5. Кокорев В.П. “Развитие систем мотивации в управлении инженерно-управленческим трудом в России”. Барнаул 98г.
6. Колесницкий С. “Роль мотивации в эффективном управлении предприятием”// Проблемы теории и практики управления 99г. №1
7. Корниенко В. “ Стили управления как мотивирующий фактор”// Управление персоналом 99г. №5
8. Старобинский Э. “ Мотивация (Размышления на заданную тему)”// Управление персоналом 99г. №5
9. Шепеля В. “ Стимулирование труда - “Архимедов рычаг” в работе с персоналом”// Управление персоналом 99г. №5

1. Источники:Japan 1990. An International Comparison. - Tokio. - Keizai Koho Center. - 1989. - P. 68; Japan 1994.

   International Comparison. - Tokio. -Keizai Koho Center. - 1993. - P. 65; Japan Koho Center. - 1997. - P.97. [↑](#footnote-ref-1)
2. Источник: Родо токэй теса гэппо. - Министерство труда Японии. - Токио, май 1997. - С.44. [↑](#footnote-ref-2)
3. Источник: Родо токэй еран 1988. - Исследовательский отдел канцелярии министра труда. - Токио. - 1988. - С.100;

   Родо токэй еран, 1991 - Исследовательский отдел канцелярии министра труда. - Токио. - С.106.

   Родо токей тёса гэппо. - Министерство труда Японии. - Токио, май 1997. - С.51. [↑](#footnote-ref-3)
4. Источники: Japanese Working Life Profile. Statistical Aspects 1988. - The Japan Institute of Labor. -Tokio. - 1991. - P. 81;

   Japanese Working Life Profile. Labour Statistics 1996 -1997. - The Japan Institute of Labour. - Tokio. - 1996-1997. - P. 80.

   \* Для мужчин-администраторов, клерков, технических работников на предприятиях с числом занятых 1 тыс. и более человек. [↑](#footnote-ref-4)