

Л-2 Системы мотивации труда.

Мотивация одна из основных функций управления, т.е. обособившийся вид деятельности, который представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда не в меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит четыре основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь.

Потребность — это нужда, необходимость в чем-либо. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять **поведение**, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного **вознаграждения** зависят оценка человеком своего поведения как приемлемого и его **повторение** в будущем. Люди стремятся повторить поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему:

- 1).мотивы содержательности труда, его общественной полезности,
- 2).статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности,
- 3) мотивы получения материальных благ
- 4) мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Современная концепция мотивации включает содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию.

Одним из первых теоретиков содержательных теорий был Абрахам Маслоу. Его теория иерархии потребностей (1943) предполагает, что в **основе мотивации человека лежит комплекс потребностей**, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии (рис. 1).

Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом — по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие,.

А. Маслоу выделил пять уровней потребностей и считал, что потребности нижних уровней влияют на человека прежде, чем потребности верхних уровней.

1 Физиологические потребности включают потребности в еде, одежде, жилище, сексе, здоровье. В организационной среде к ним относятся потребности в чистом воздухе и рабочем помещении, надлежащем отоплении, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке зарплаты, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране.

2 Потребности в безопасности — это потребности в общественном порядке, отсутствии угроз со стороны экологии, преступности. Применительно к организации это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах, увеличивающих уверенность в будущем, гарантия сохранения рабочего места.

3. Социальные потребности, потребности причастности, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь друзей, быть любимым.



Рис. 1. Пирамида потребностей А. Маслоу

В организациях данные потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании.

4. Потребности в уважении и самоуважении связаны с одобрением, уважением и признанием со стороны семьи, друзей, общества. В рамках

организации они реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании.

5. Потребности в самореализации, самоактуализации проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личного роста. В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.

Отталкиваясь от концепции Абрахама Маслоу, Ф. Герцберг создал Двухфакторную теорию мотивации (1959). Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании.

У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) Служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- б) творческий характер труда (работа сама по себе).

Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.

Перечисленные содержательные теории мотивации помогают понять, что побуждает людей лучше выполнять свою работу и стремиться к высоким результатам.

Процессуальные теории объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность.

Теория справедливости (1963), разработанная С. Адамсом, акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по

сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получать справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Теория ожиданий. Ожидание — это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда — результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня), эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т.д. (З—Р);

2) результативность — вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р—В);

3) валентность — ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Модель-теория мотивации Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Самый важный их вывод: результативный труд ведет к удовлетворению.

Системы мотивации труда в ОАО «РЖД»

Согласно официальным документам компании ОАО «РЖД» совершенствование системы мотивации является одним из ключевых направлений развития компании. По данным корпоративного социального отчета ОАО «РЖД» за 2012 г. сформированы следующие мотивационные механизмы: выплата премий помимо основной заработной платы, награждение работников, оказание помощи сотрудникам в жилищном вопросе, комплекс дополнительных льгот для молодых специалистов, негосударственное пенсионное обеспечение, предоставление компенсируемого социального пакета.

Компания также является организатором специализированного жилищного фонда для персонала ОАО «РЖД». Согласно концепции жилищной политики ОАО «РЖД» представляет финансовую поддержку тем, кто только приобретает собственное жилье и кто нуждается в улучшении жилищных условий. Особое внимание ОАО «РЖД» уделяет молодым специалистам. Им предоставляются различные льготы, например на молодого сотрудника не распространяется такой факт, как аттестация, а также ему выплачивается единичное пособие после принятия на работу. Наличие таких элементов компенсируемого социального пакета, как оплата проезда на городском и железнодорожном транспорте, предоставление медицинских услуг, бесплатный летний отдых детей, повышает трудовую мотивацию нынешних сотрудников РЖД и направлено на привлечение новых работников.

Что касается нематериального мотивирования, один из способов — улучшение условий и охраны труда. От данных мероприятий также зависит результативность сотрудника. Так, в ОАО «РЖД» за пять лет более 68 тыс. рабочих мест улучшено в соответствии с требованиями норм. Компания не забывает обеспечивать работников и современной спецодеждой.

Компания поощряет сотрудников как за персональные трудовые успехи, так и за общекорпоративные достижения, в частности:

- до 50 % фактической экономии от проекта получают работники, внедрившие технологии бережливого производства;
- работники и руководители успешных участков получают поощрение из «фонда мастера»;
- до 50 % суммы, полученной от экономии топливно-энергетических ресурсов, направляется на премирование причастных сотрудников;
- вознаграждение получают работники вагонных депо, обнаружившие трудновывяемые дефекты;
- вознаграждения за преданность компании получают сотрудники, длительное время проработавшие на транспорте.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоят основные цели и задачи стратегического менеджмента?
2. Раскройте содержание теории потребностей.
3. Дайте характеристику систем мотивации труда.