

Министерство образования Российской Федерации
Новосибирский государственный технический университет

Кафедра организации производства

Контрольная работа
по дисциплине «Менеджмент»

тема:

**Проблемы мотивации и стимулирования
на российских предприятиях**

Выполнил:

Студент группы ОТЗ-001

_____ Ганжа К.И.

«_____» _____ 2004 г.

специальность: 060100

шифр: 316 601 27

Проверил:

«_____» _____ 2004 г.

оценка _____

Новосибирск

2004

Содержание

Введение.....	3
1. Что такое мотивация.....	5
2. Теории процесса мотивации	6
2.1. Теория ожидания.....	7
2.2. Теория постановки целей	10
2.3. Теория равенства.....	14
3. Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников	15
3.1. Программы материального стимулирования.	16
Управление по целям (management by objectives)	20
Перепроектирование заданий и функций работников	22
Партисипативность	26
3.2. Программы нематериального стимулирования	27
4. Анализ методов стимулирования, применяемых в PS-Electro	29
5. Рекомендации по улучшению стимулирования	31
Выводы.....	33
Литература, адреса Internet	34

Введение

Актуальность данной работы

С некоторой условностью типичные проблемы российских предприятий можно подразделить на три категории: первый уровень – поверхностное видение; второй уровень – перспективное видение; третий уровень – глубокое, причинное видение.

Как правило, для многих руководителей предприятий характерно поверхностное видение проблем своих предприятий. Причины своих неудач они усматривают в неблагоприятном воздействии внешней или внутренней среды предприятий. В первом случае – это высокие цены, налоги, высокие темпы инфляции, экономическая и политическая нестабильность и т.д., а во втором – нехватка финансовых ресурсов, устаревшее оборудование и технологии, несовершенная организация труда и т.д.

В лучшем случае руководители предприятий называют некоторые проблемы второго уровня: плохое знание рынка, низкая конкурентоспособность продукции, низкая квалификация персонала, неумение работать с ценными бумагами и т.д.

И почти никогда руководители без помощи консультантов не выходят на глубокое, причинное видение проблем третьего уровня, первоочередными из которых являются разработка новой стратегии предприятия, освоение методов активного маркетинга, формирование управленческой команды, обладающей новым мышлением, новыми знаниями и навыками, которая необходима для реализации разработанных рекомендаций. С них необходимо начинать работу консультантов, так как только на этой основе могут быть в полной мере решены проблемы второго и первого уровней.

К числу приоритетных можно также отнести следующие проблемы российских предприятий: мотивация, заинтересованность, стимулирование

персонала; квалификация (управленческая, правовая, экономическая, социально-психологическая) руководящего персонала; развитие инновационного, творческого потенциала в коллективе; развитие внутренней приватизации; создание механизмов саморазвития предприятия; внутренняя система информирования персонала; внутрифирменная культура и этика взаимоотношений внутри и вне предприятия; гибкая, эффективная внутренняя оргструктура; развитая внешняя инфраструктура (деловая сеть).

Цель и задачи работы

Выявить проблемы мотивации и стимулирования сотрудников в организации PS-Electro (ОАО «Электроконнект»). В связи с этим необходимо решить следующие задачи:

1. Определить какие методы мотивации и стимулирования применяются на предприятии.
2. Выяснить – дают ли используемые методы положительный результат?
3. Если используемые методы не дают положительный результат, то необходимо предложить и обосновать применение других методов стимулирования сотрудников предприятия.

1. Что такое мотивация

Почему одни люди делают лёгкую работу и остаются недовольны, а другие с удовольствием делают тяжёлую работу?

Руководство фирмы может разрабатывать прекрасные стратегические планы развития своего предприятия, установить самое современное и дорогое оборудование, использовать самые передовые технологии. Однако, если рядовые сотрудники фирмы не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией её целей и выполнения ею своей миссии, то все усилия руководства будут сведены на нет. Поэтому, одним из ключевых факторов успеха функционирования организации на рынке, является готовность и желание человека выполнять свою работу. Человека, в отличие от машины, нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда отпадает необходимость в его труде. Человек не машина, у него есть определённое расположение, желание, настроение, он исходит из определённой системы ценностей, следует определённым нормам и правилам поведения и исходя из этого, он каждую конкретную работу персонифицирует, «очеловечивает» её, придавая ей в какой-то степени уникальный характер. Из этого, однако, не следует, что им невозможно эффективно управлять. Наоборот, если хорошо знать и понимать, что побуждает человека к действиям, к чему он стремится, что им движет, когда он выполняет ту или иную работу, можно так построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к дея-

тельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления персоналом.

2. Теории процесса мотивации

Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что он хочет получить и какие у него для этого есть возможности. На практике, однако, очень трудно совершенно точно понять мотивацию человека. Существует несколько теорий, говорящих о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Существуют *содержательные* теории и *процессуальные*

Содержательные делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. *Процессуальные* пытаются выявить процесс, который приводит к конкретному поведению человека. Они концентрируют внимание на выборе поведения, способного привести к желательным результатам. Оба подхода необходимы для того, чтобы глубже понять побудительные силы организационного поведения.

Более подробно остановимся на процессуальных теориях мотивации.

Общая концепция мотивации сводится к следующим положениям [4]. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определённое поведение и осуществляет действия по достижению конкретного результата, характеризующегося определёнными качественными и количественными характеристиками. В общем виде данный процесс показан на рис. 1.

Приведённая схема очень условна, она не раскрывает ни механизма вознаграждения, ни собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, ни превращения оценки в решение. Существует несколько

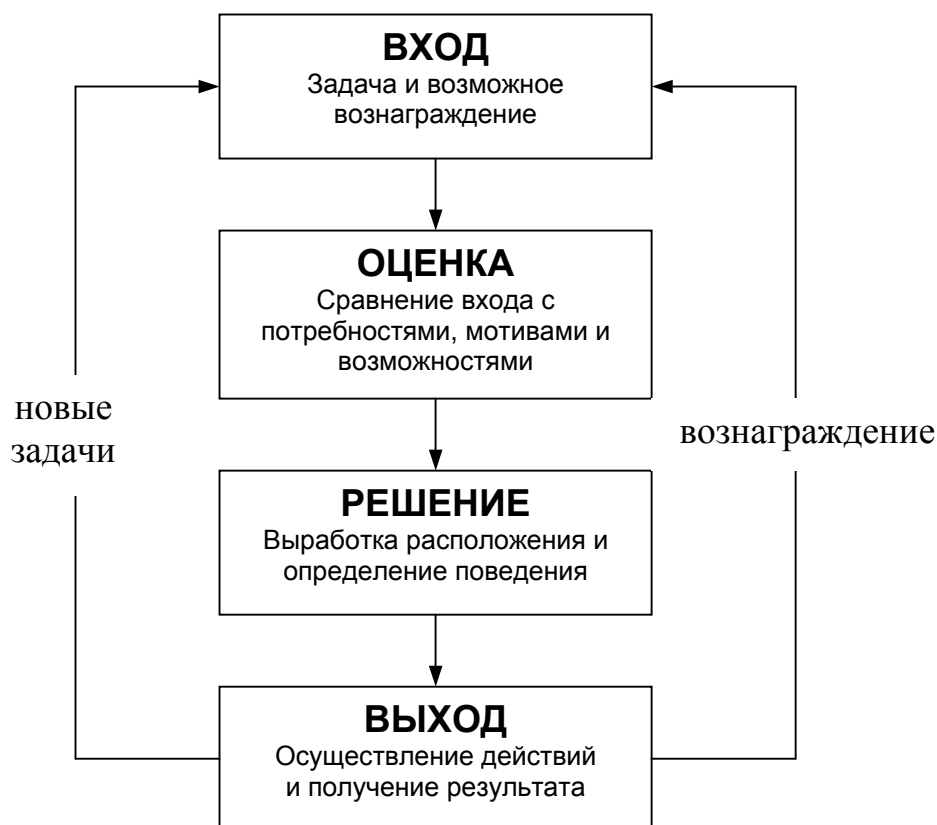


Рис. 1. Общая схема мотивационного процесса

теорий, которые достаточно подробно описывают процесс мотивации – это *теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства*.

В литературе [4, 6] данные теории подробно рассмотрены. Рассмотрим вкратце их основные положения.

2.1. Теория ожидания

Поведение человека всегда связано с выбором как минимум из двух альтернатив. От того, чему человек отдаёт предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведёт и каких результатов добивается.

Теория ожидания¹ пытается дать ответ на вопрос, почему человек, сталкиваясь с несколькими альтернативами, делает тот или иной выбор и насколько у него сильны мотивы добиваться результата в соответствии со сделанными им выбором [7]. В самом общем виде *теорию мотивации* можно

¹ Основными разработчиками данной теории считаются В. Врум, а также Л. Портер и Э. Лоулер.

сформулировать как учение, которое описывает зависимость мотивации от двух моментов:

первое, как много человек хотел бы получить

и, *второе*, насколько для него возможно получить то, что он хотел бы получить.

Пример 1². Сотрудник Х., имея достаточный опыт и знания в программировании, зная структуру производственного процесса в фирме PS-Electro, получает от руководства задание разработать обобщённую базу данных производственного цикла процесса производства печатных плат от момента поступления заказа до выдачи готовой продукции. У него есть как минимум два альтернативных выбора: отказаться от предложения и продолжать заниматься своими прямыми обязанностями или принять его. В последнем случае он ожидает, что, во-первых, он как минимум не потеряет в зарплате (т.к. до этого он работал на сдельной системе оплаты труда), во-вторых, результаты его труда будут по достоинству оценены не только материально, но и возможным продвижением по служебной лестнице (например, как начальника IT-отдела). С учётом этих мотивов сотрудник Х. принимает предложение руководства.

² Все приведённые примеры, если не оговорено особо, взяты из наблюдений автора среди сотрудников фирмы PS-Electro, в которой он плодотворно трудится.

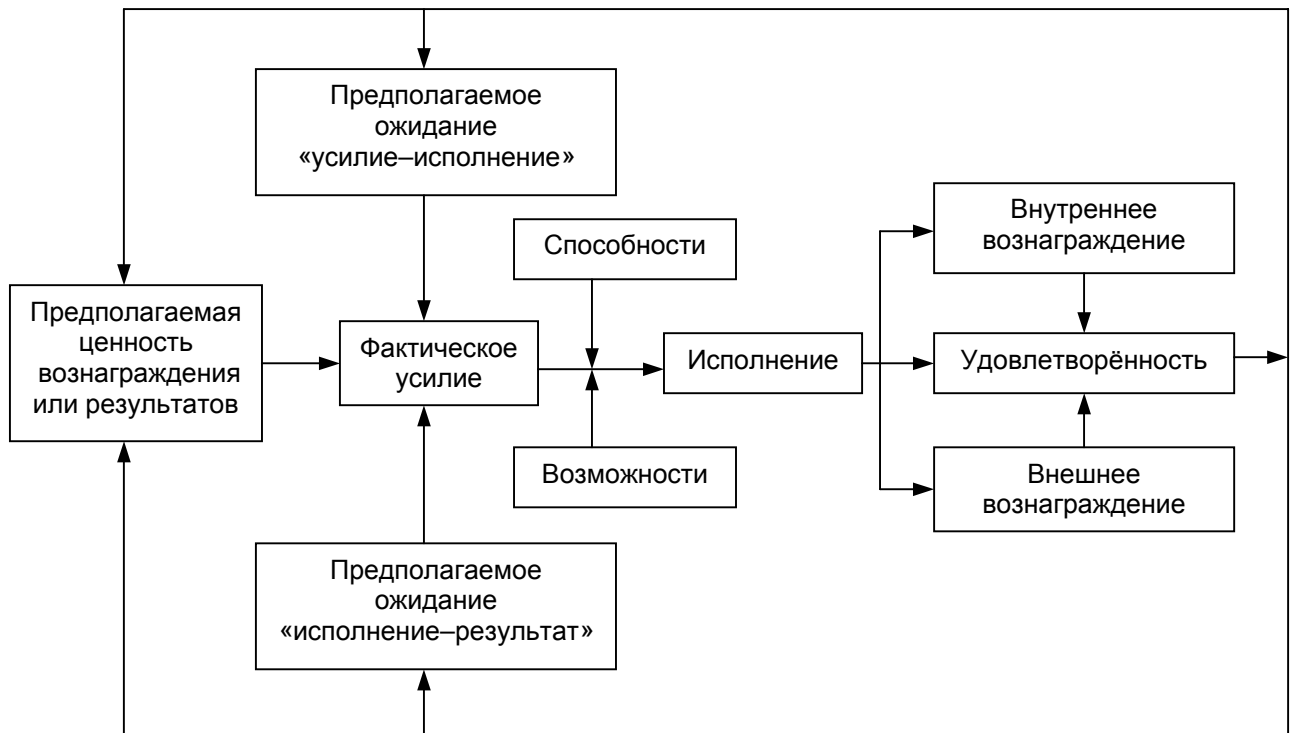


Рис. 2. Мотивационная теория ожидания

Основные элементы модели данной теории и взаимосвязи между ними представлены на рис. 2. [6]

Теория ожидания получила подтверждение в целом ряде исследований. Некоторые положения теории ожидания могут быть использованы при разработке программ мотивирования работников в организации. Среди них можно отметить следующие:

1. Организация должна разработать адекватные процедуры оценки деятельности своих сотрудников.
2. Программы поощрения должны использовать денежные и другие виды положительного подкрепления, непосредственно привязанные к эффективной деятельности работников.
3. Организация должна исключить или предельно снизить любые нежелательные результаты (например, травматизм, аварии, увольнения и т.д.), которые сотрудники могли бы воспринять как следствие более эффективной или напряженной работы.

4. Формально справедливая (с точки зрения руководства) система поощрения часто иначе воспринимается сотрудниками. Работникам должна быть предложена система поощрения непосредственно увязывающая поощрение с трудом и обеспечивающая реализацию ожиданий «усилие–исполнение».

5. Организация должна формировать у каждого сотрудника высокие ожидания «усилия–результат», предоставляя ему возможности соответствующего обучения и устраняя препятствия, мешающие эффективной деятельности.

6. Организации следует изучать валентность ожиданий потенциальных результатов, так как она может значительно варьироваться среди сотрудников. Только результаты с высокой валентностью могут быть использованы в программах стимулирования эффективной деятельности.

2.2. Теория постановки целей

Теория постановки целей³ исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определённые действия. Постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в основе определения поведения человека.

В общем виде данная модель выглядит следующим образом. Человек с учётом эмоциональной реакции осознаёт и оценивает события, происходящие вокруг него. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться. Исходя из поставленных целей, человек осуществляет определённые действия и выполняет определённую работу. Человек ведёт себя определённым образом, достигает определённого результата и получает (или не получает) от этого удовлетворение (рис. 3)

³ Ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок.

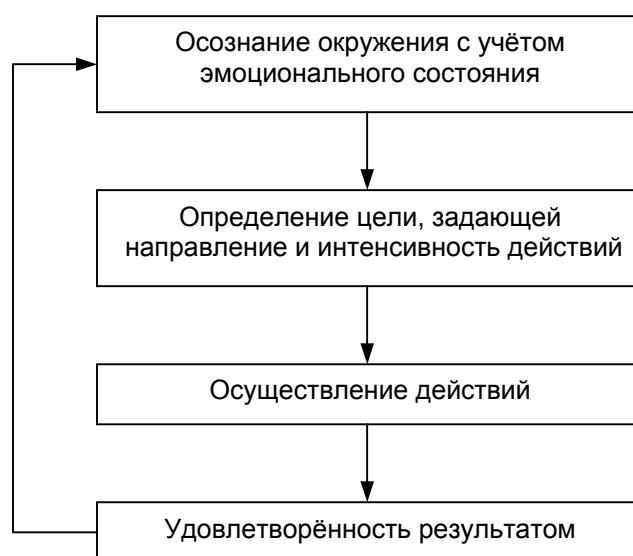


Рис. 3. Модель теории постановки целей

Важным шагом процесса мотивации в теории постановки целей является удовлетворённость работника результатом, т.к. этот шаг не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации.

Если в результате действий получен позитивный для субъекта результат, то он получает удовлетворение, если негативный – то расстройство. При этом удовлетворённость (или же неудовлетворённость) определяется двумя процессами: внутренним и внешним.

Внутренние процессы, приводящие к удовлетворённости, связаны с тем, как человек сам оценивает полученный им результат в соответствии с поставленной целью. Если цель достигнута, человек испытывает удовлетворённость. Тут возникает определённое противоречие.. Чем выше и сложнее цель, тем выше уровень удовлетворённости при выполнении поставленной задачи. Однако высокая цель может с большой вероятностью привести к тому, что она не будет достигнута, а следовательно человек будет ощущать чувство неудовлетворённости.

Внешними процессами, влияющими на удовлетворённость человека достигнутыми результатами, является реакция окружающих на результаты

труда, оценка окружением исполнения. Если окружение позитивно реагирует на (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвала и уважение коллег и т.п.), то это вызывает удовлетворение.

Пример 2. Сотруднику Ш. было предложено перейти во вновь создаваемый отдел качества. Перед отделом ставилась высокая цель – существенно повысить качество выпускаемой продукции, тем самым снизить издержки производства и поднять прибыльность предприятия. В течение полугода этот отдел боролся за повышение качества, была проделана определённая и весьма существенная работа. Однако руководство посчитало, что на данный момент деятельность отдела является неэффективной и распустило отдел. По мнению сотрудника Ш. деятельность отдела не принесла ожидаемых результатов в связи с недостатком полномочий отдела. В результате цель не была достигнута (внутренняя неудовлетворённость), от руководства не было ни каких поощрений или хотя бы добрых слов о проделанной работе (внешняя неудовлетворённость). Как следствие этого сотрудник Ш. не принимает предложения руководства по выполнению каких либо работ, связанных с освоением новых процессов, технологий, оборудования. Высокий потенциал сотрудника остался незадействованным.

Особое значение имеет и уровень осознанности цели. Для неосознанной цели на начальном этапе работы мотивация, как правило, достаточно высока, а трудность цели явно не оценивается. Она занижается даже в том случае, если по всем объективным показателям задачу никак нельзя отнести к простым. Трудность задачи на короткий срок «заводит» индивида, ещё не вполне осознавшего, как много усилий от него потребуются. В результате его мотивация и результативность на непродолжительное время возрастают. Однако «сопротивление» задачи очень скоро проясняет всю трудоёмкость достижения цели, и мотивация, а вслед за ней и результативность резко снижаются.

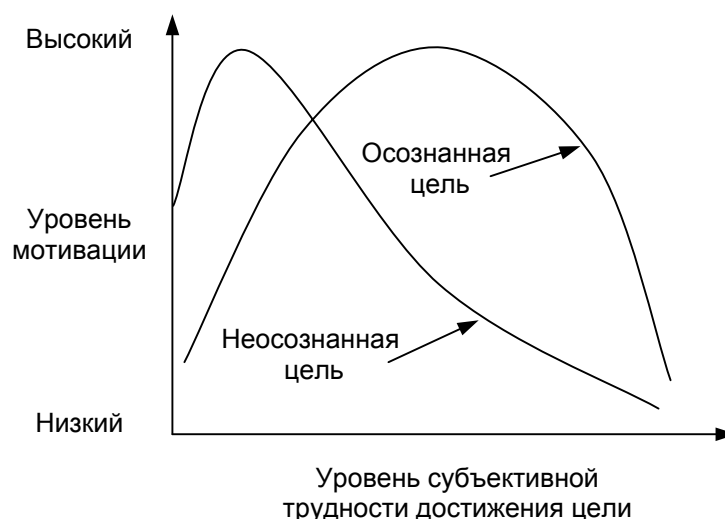


Рис. 4. Зависимость между мотивацией и уровнем трудности достижения цели при разной степени осознанности цели

Если же трудные цели подробно объяснены и растолкованы, то начальный энтузиазм значительно ослабевает, и индивид медленнее «разогревается», постепенно активизируя свои усилия. Однако по мере осознания цели, мотивация начинает увеличиваться, и результативность становится выше. При этом рост мотивации и производительности имеют значительно более продолжительный и устойчивый характер. Эта зависимость отображена на рис. 4. [6]

Общие рекомендации по осуществлению процесса постановки целей можно свести к следующему:

1. Для высокой мотивации и контроля за своим поведением перед работниками должны быть сформулированы специфические цели деятельности.
2. Цели перед работником должны быть сформулированы менеджером или же выработаны работником и менеджером совместно. Второй вариант выработки целей особенно полезен при неприятии цели работником.
3. Уровень устанавливаемой цели должен быть достаточно высоким с тем, чтобы цель могла восприниматься работником как определенный «вы-

зов» его мастерству и способностям. Однако она не должна быть чрезмерно завышенной, не оставляя работнику ни какой надежды на ее достижение.

4. Работники должны постоянно получать информацию о результатах деятельности, позволяющую видеть прогресс, а при необходимости иметь возможность самостоятельно пересматривать свои цели.

2.3. Теория равенства

Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям.

Основная идея теории равенства⁴ состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других людей. На основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворён ли он этой сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует своё поведение.

Теория равенства исходит из того, что хотя в процессе сравнения используется объективная информация, например, величина заработной платы, тем не менее сравнение осуществляется человеком на основе его личного восприятия своих действий и действий людей, с которыми он проводит сравнение.

Теория равенства говорит, что для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек, даже при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость. Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждение недостаточно.

Теория равенства позволяет сделать несколько очень важных выводов для практики управления людьми в организации. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы была широко доступна информация о том кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Особенно

⁴ Основателем теории является Стейси Адамс.

важно, чтобы существовала ясная система оплаты труда, отвечающая на вопрос о том какие факторы определяют величину оплаты.

Пример 3. Система оплаты труда в конструкторском отделе фирмы PS-Electro напрямую связана с количеством обработанных заказов. Чем больше заказов обработал конструктор, тем выше его заработная плата. Однако, чтобы в погоне за количеством обработанных заказов не упускалось из виду качество работы, введена система штрафов. Система оплаты построена таким образом – она складывается из двух составляющих: нормативная зарплата за обработанный заказ и 30 % премия. При этом штрафные санкции накладываются только на эту 30 %-ную надбавку. Таким образом у сотрудников есть выбор: работать быстро и много (но при этом иметь высокую вероятность брака) или чуть медленнее и тщательнее (но сведя вероятность брака к минимуму).

В связи с тем, что восприятие равенства и справедливости носит сильно выраженный субъективный характер, то для успешного управления людьми руководство должно не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе. В случае PS-Electro работники считают, что система поощрения и штрафов является в достаточной мере справедливой и предсказуемой.

3. Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников

Рассмотренные теории демонстрируют широкий диапазон организационных переменных, от которых зависит мотивация работников. Многие из этих переменных прямо или косвенно учитываются при разработке реальных организационных программ по усилению мотивации работников к более эффективному и качественному труду.

Наибольшая эффективность остаётся у денежного стимулирования по сравнению с другими методами. Это связано с тем, что, во-первых, как всеобщий эквивалент общественного труда деньги способны прямо или косвенно удовлетворять широкий диапазон человеческих потребностей, и от организации во многом зависит, к каким потребностям она адресует денежное стимулирование. Во-вторых, денежная переменная очень удобна для исследователей, так как легко поддается количественному измерению в отличие от многих других детерминант мотивации, которые трудно квантифицировать и напрямую связать с результативностью. В-третьих, программы материального стимулирования в последние годы превратились в сложные системы, учитывающие множество закономерностей, переменных и фактов.

3.1. Программы материального стимулирования.

В основе этих программ лежит уже рассмотренная нами теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путём подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. Пионером в разработке теории был Скиннер; его исследования имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов они использовались сравнительно мало. В начале 70-х годов на основе скиннеровских работ был разработан и начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения. Он основан на использовании денег в качестве основного материального стимула.

Разумеется, использование денег в качестве стимула не является новшеством и восходит, по-видимому, к моменту их возникновения. Мы анализируем не всю систему оплаты труда, а лишь ту её часть, которая непосредственно связана с качественно-результативной стороной трудовой деятельности. Компонентами таких программ являются:

- надбавки (за усердие, квалификацию, стаж работы и т. д.);
- индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу;

- индивидуальная сдельная оплата труда;
- групповой бонус за работу, выполненную группой в целом;

Надбавка в любой ее форме – это дополнительная выплата как поощрение за старательную работу, квалификацию или стаж.

Индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу представляет собой денежную выплату как поощрение за эффективную деятельность в определенный период времени. Обычно мотивационные программы, использующие систему бонусов, способны увязывать качество текущей деятельности работника с материальным поощрением более прочно, чем это происходит при применении надбавок. Надбавки обычно устанавливаются на последующий период, исходя из качества труда работника в прошедшем периоде. В таких случаях фактическое получение надбавки часто не только не совпадает с улучшением деятельности, а происходит даже при ее ухудшении. При системе бонусов, выплачиваемых по результатам прошедшего периода, ухудшение деятельности отражается на поощрении немедленно.

Индивидуальная сдельная оплата труда или оплата по сдельным расценкам представляет собой (вместе с надбавками и индивидуальными бонусами) систему индивидуального поощрения. Она основывается на непосредственном результате труда: работник обычно получает определенную сумму за каждое наименование изготавливаемой им продукции и оказанную услугу, превышающие установленный стандарт или норму.

В рамках систем индивидуального поощрения работники в основном побуждаются лишь к удовлетворению своих индивидуальных интересов и потребностей (например, получению более высокого заработка даже в ущерб интересам группы или организации). На интересы и нужды организации в большей мере ориентированы групповые системы стимулирования эффективности.

Улучшение индивидуальной деятельности сотрудников, разумеется, благотворно отражается на работе организации в целом. Однако эта связь

имеет лишь опосредованный характер: улучшение деятельности организации зависит не только от внутриорганизационных факторов, но и от состояния экономики и рынка в целом.

Групповые бонусы. Как в сознании и поведении работников связать индивидуальную деятельность с организационной? Этого можно добиться, например, внедрением системы групповых бонусов. При этой системе поощрение привязано не к деятельности отдельного работника, а к результатам работы всей группы. Члены группы имеют возможность делить этот бонус или поровну, или в соответствии с какими-либо критериями, принятыми в группе. Наиболее целесообразно использование такой системы поощрения в случаях, когда группа работает как одна команда, выполняя взаимосвязанные задачи. В этих ситуациях измерить индивидуальный вклад каждого члена довольно сложно. Кроме того, индивидуальное стимулирование в групповых задачах может приводить к соревновательности, затрудняющей достижение общей цели.

В дополнение к рассмотренным формам стимулирования эффективного труда организация может также использовать поощрение, основанное на качестве работы всей организации в целом. Примерами такого поощрения служат вознаграждение на сокращение затрат и участие в прибыли. Однако если в рамках рабочей группы оценить усилия и вклад индивида в общем результате довольно просто, то сделать что в рамках всей организации и таким образом, чтобы работники получили стимул к более эффективной работе, отнюдь нелегко. Как «увязать» индивида и организацию? На основании каких критериев? Или дать всем поровну? Кто и как может оценить работу разных подразделений?... Разумеется, на эти и множество других вопросов можно и не отвечать, а... принять единоличное решение руководства, отражающее его точку зрения на вклад подразделений и отдельных работников в общую деятельность организации. Однако в таком случае сама идея организационного стимулирования оказывается потерянной: не отражая реального вклада групп

и того, как работники его субъективно оценивают, система даст антистимулирующий эффект.

Как правило, в организации измеряется и оценивается в той или иной форме эффективность большинства работ. Процесс оценки зависит как от профиля организации, так и от уровня управления внутри самой организации и существенно различается. Тем не менее главные цели одинаковы – измерить, дать оценку и вознаградить результативность индивида, группы или организации в целом.

К сожалению, оценку результативности используют в процессах и стратегиях управления недостаточно, а часто и неправильно. Обоснованные измерение и оценка результативности сами по себе представляют сильный источник мотивации и профессионального роста в организации. Объективная и субъективная обоснованность оценки результативности позволяет связать её с продукцией, поощрением и стимулами, и четко обозначить логику того, что организация ждёт от работников и что она склонна вознаграждать.

В целом существует тенденция перехода от систем индивидуального, непосредственно финансового стимулирования к системам коллективного распределения выгод от роста производительности, за исключением случаев, когда индивидуальное поощрение является наиболее адекватным.

Необходимо отметить, что рассматриваемые системы стимулирования пригодны не для всех организаций, а только для тех, которые уже достигли определенной степени развития, и уровень их результативности вполне приемлем для конкретной отрасли или ситуации. Они не нужны для обеспечения технической нормы результативности. К сожалению, многие организации сейчас еще далеко до приемлемых уровней результативности. Чтобы повысить результативность таких организаций, им, прежде всего, необходимо вернуться к первоосновам организационного проектирования, в которых мотивация занимает довольно скромное место. Систему стимулирования или распределения прибыли следует внедрять лишь после того, как в организации овладели первоосновами, достигнуты ПУР,

ции овладели первоосновами, достигнуты ПУР, значительное время и усилия уделены процессу планирования. Лишь только после этого организации предстоит сделать выбор между системами стимулирования и распределения прибыли.

Управление по целям (management by objectives)

Управление по целям представляет собой основной метод или подход, используемый менеджерами для операционализации процесса постановки целей в организации. Первым важность определения взаимных целей для руководителя и подчиненного, по-видимому, отметил П. Дракер. Он считал, что задача руководства заключается в том, чтобы уравновесить разнообразные потребности и цели.

Практическое применение этого метода прошло несколько этапов. На первом этапе его возможности использовались очень ограниченно – преимущественно в качестве метода оценки результативности. Упор делался на совместную разработку объективных критериев и нормативов выполнения работником своей работы, и часто управление по целям сводилось к одноразовой годовой оценке.

На втором этапе внимание концентрировалось на использовании метода при планировании и контроле, в частности, для увязывания целей с планами и, в свою очередь, служило основой для сметного контроля. Оценка результативности рассматривали в качестве важного элемента. Только на этом этапе метод стал вызывать интерес высшего руководства.

Третий этап, который, по сути дела, продолжается до сих пор, знаменует собой использование управления по целям в качестве процесса, интегрирующего основные управленческие процессы и операции более партисипативным, децентрализованным образом. Значительный акцент делается на групповой работе. Больше внимания уделяется планированию и изучению работ, а также изучению и оценке результативности и ее динамики. Предпоч-

тение отдается более гибкой системе, которая сосредоточивает усилия на росте и развитии индивида и группы (рис. 5).



Рис. 5. Процесс управления по целям

Примерно 40–50% всех крупных западных фирм использовали или применяют в настоящее время ту или иную форму управления по целям. Вероятно, существует столько же форм управления по целям, сколько и фирм, которые прибегают к указанному методу. И хотя характеристики основного процесса достаточно постоянны, конкретное его содержание, естественно, имеет различия. Как правило, они касаются следующих элементов процесса:

- 1) кто вовлечен в процесс;
- 2) приверженность методу и какой уровень руководства ему привержен;
- 3) степень участия руководства;
- 4) частота оценки;
- 5) характер обсуждаемых целей и задач;
- 6) временные рамки процессов постановки целей;
- 7) увязка с системой вознаграждения;
- 8) индивидуализированный процесс постановки целей;
- 9) используемый механизм обратной связи;

- 10) использование результатов;
- 11) снятие противоречий между целями разных вертикальных и горизонтальных уровней и подразделениях организаций;
- 12) разрешение общих противоречий между целями;
- 13) изменение структуры человеческих потребностей.

Если эти элементы применять правильно, в управлении по целям и в процессе оценки результативности заложены большие возможности повышения результативности индивидуального труда. При этом, как отмечают Френч и Холлмен [7], коллективное управление по целям, партисипативный, ориентированный на рабочую группу подход позволяет свести к минимуму некоторые недостатки, присущие более традиционному индивидуальному варианту управления по целям.

Перепроектирование заданий и функций работников

Перепроектирование (редизайн) организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом нередко называют «обогащением» труда. Это вносит некоторую путаницу, так как подход включает два взаимосвязанных процесса: «обогащение» и «расширение» труда. Первый связан с увеличением нагрузки и возможностей работника в вертикальной плоскости, второй – в горизонтальной. Так, например, в организационной иерархии функции рабочего лежат в одной плоскости, а функции менеджера – в другой. «Расширить» работу – это значит увеличить диапазон обязанностей рабочего, добавив ему какие-либо новые, но однотипные функции. Для «обогащения» труда ему следует поручить не просто более сложные задачи, но обязанности более высокого порядка, например, часть менеджерских функций, непосредственно касающихся его работы.

«Расширение» труда. Процессом, противоположным «обогащению» работы является ее упрощение. Оно выражается в членении трудовой дея-

тельности работника на составные элементы или операции таким образом, чтобы можно было выявить узкоспециализированные операции, обучить им, а затем эффективно выполнять их.

Пример 4. В конструкторском отделе фирмы PS-Electro рассматривался вариант расчленения процесса обработки заказа на отдельные элементы (приём заказа и первичный анализ – обработка отдельных файлов – сборка заготовки). Такая разбивка позволяет конструктору максимально быстро и безошибочно выполнять свою операцию. Однако такое членение имеет и ряд негативных последствий: «отупление» работы; отсутствие персональной ответственности за возможный брак (спихивание ответственности друг на друга).

Вначале систематические попытки перепроектирования работ со стороны менеджмента заключались в научном управлении, научной организации труда, нормировании и совершенствовании трудовых процессов, исследовании операций и эргономических подходах. На первых этапах промышленной революции в США было предпринято несколько успешных попыток повышения результативности. Но они сопровождались множественными нарушениями прав человека и безжалостной эксплуатацией работников и приобрели дурную репутацию. Злоупотребление указанными методами внесло свой вклад в экономическую депрессию начала 30-х годов. Реакцией на эти искажения было усиление подходов, направленных на гуманизацию труда. К их числу можно отнести и возникновение к концу 30-х годов концепции человеческих отношений (human relations).

«Расширение» работы было первой целенаправленной попыткой менеджмента отойти от тенденции к специализации и стандартизации, характерной для рубежа XIX–XX веков. Однако «расширение» труда пригодно лишь для узкого использования. Оно способно повлиять на результативность в случае избытка персонала и недоиспользования работников, а также тогда, когда спрос на какие-либо услуги не удовлетворяется или возрастает.

Пример 5. В конструкторском отделе PS-Electro рассматривался вариант передачи части менеджерских функций конструкторам: конструктор сам общается с клиентом, при получении претензий по браку самостоятельно решает вопросы по перезапуску заказа, по величине скидки для бракованной партии. Целесообразным видится так же и закрепление конструкторов за определёнными заказчиками: это позволяет более глубоко узнать особенности заказов различных заказчиков и «привыкнуть» к их постоянным «ошибкам».

Ротация работников (job rotation) представляет собой первую попытку бороться с монотонной и неудовлетворенностью, вызванными чрезмерной специализацией. В ходе ротации функции меняются, что может затрагивать как вертикальную, так и горизонтальную нагрузку работника. В краткосрочном аспекте ротация работников не дает желаемого эффекта. Но в долгосрочном плане она расширяет возможности организационной системы, улучшая коммуникацию и облегчая координацию.

Особенно эффективно ротация работников используется в японских компаниях, где она выступает важным элементом стиля управления в целом [9]. Горизонтальная ротация на всех уровнях организации хотя и приводит к замедлению процесса продвижения по службе, однако обеспечивает более глубокое понимание взаимосвязей в организации, а также способствует лучшему сотрудничеству и координации.

«Обогащение» труда представляет собой наиболее распространенный и, вероятно, самый удачный подход к организационному дизайну. Этот метод во многом базируется на двухфакторной теории Ф. Херцберга. «Обогащение» труда базируется на положении о том, что труд, наполненный содержанием, характеризуется следующими шестью факторами [7]:

1. Ответственностью (работник отвечает за результат своего труда).
2. Достижением (работник считает, что он выполняет важную, достойную работу).

3. Контролем над ресурсами (работник обладает определенной степенью контроля над выполняемой работой).

4. Обратной связью (работник регулярно получает работником информацию относительно результатов своего труда).

5. Профессиональным ростом (работник должен иметь возможность для повышения квалификации).

6. Условиями труда (работник должен иметь определенную степень контроля над условиями собственного труда).

Большинство исследований в области «обогащения» труда было посвящено конкретизации и проверке следующих аспектов проблемы: 1) проверке теоретических построений, связанных с шестью вышеуказанными факторами; 2) выявлению некоторых индивидуальных особенностей, влияющих на применение теории «обогащения» труда; 3) разработке и опробованию инструментария для измерения характеристик разных видов работ и удовлетворенности работой; 4) дальнейшей разработке теоретических моделей самого подхода; 5) применению и опробованию моделей в реальных условиях.

Перепроектирование деятельности обычно включает несколько этапов:

1. Объединение нескольких работ в одну, требующую более широкого набора навыков.

2. Формирование естественных единиц работы («рабочих модулей»), позволяющих работнику выполнять осмысленную задачу.

3. Наделение работников большей самостоятельностью в выполнении работы и ответственностью за контроль качества.

4. Разрешение работникам самостоятельно взаимодействовать с клиентами, коллегами и вспомогательным персоналом.

5. Создание каналов обратной связи о результатах деятельности, позволяющих работникам самостоятельно осуществлять контроль и корректировку своего поведения.

Примером «обогащения» труда может служить программа, разработанная группой исследователей для торговых агентов в одной британской компании. Работа агентов была изменена таким образом, чтобы дать им больше прав в принятии решений и разрешить непосредственное (без участия менеджеров) взаимодействие с клиентами. Теперь им не требовалось составлять отчеты о каждом обращении клиента, они самостоятельно реагировали на жалобы (например, при возврате товара), они даже могли в определенном диапазоне снижать цены на большинство товаров. Подобное перепроектирование работы привело к увеличению продаж и большей прибыли в сравнении с контрольной группой, работавшей по-старому.

Партисипативность

Результаты исследования Э. Локе свидетельствуют о том, что вовлечение работников – наименее действенный из четырех методов мотивации результативности. Медианное значение прироста результативности для проанализированных исследований составило всего 0,5%, причем только в 25% случаев прирост результативности превысил 10%. Результаты варьировались от – 24 % до + 47 %, т. е. в некоторых случаях наблюдался однозначно отрицательный эффект [7]. Основываясь на этих результатах, можно вообще поставить под сомнение целесообразность анализа вовлечения работников в качестве результативной стратегии или подхода к мотивации.

Тем не менее вовлечение работников даже в большей степени, чем рассмотренные выше другие стратегии мотивации, выступает в разнообразных формах и проявлениях. В XXI веке стратегия вовлечения работников, несомненно, станет необходимым элементом любой программы повышения производительности. В настоящее время многие работники, особенно специалисты в отраслях обслуживания, ожидают определенной степени участия в решении проблем, относящихся к работе. Представляется, что вопреки выводам Локе, вопрос о необходимости партисипативного подхода на производ-

стве для менеджеров предпринято, и должным образом спроектированные парасистемативные программы станут существенной предпосылкой выживания большинства организаций в будущем тысячелетии.

3.2. Программы нематериального стимулирования

Поощрение подразделяется на две категории: моральное и материальное. Материальное поощрение может выступать в виде зарплаты, премий и продвижения по службе. Моральное поощрение вытекает из самого процесса работы – это удовлетворение достигнутым результатом и ощущение смысла происходящего. Сам процесс работы и положительная реакция работника на этот процесс составляют основу для морального удовлетворения. В целях усиления этого стимулирующего фактора руководство должно стараться постоянно улучшать условия работы. В этих целях в передовых компаниях часто осуществляется реорганизация трудового процесса с целью повышения ответственности работника за порученное дело [7].

Важным фактором является национальная культура. Например, американские менеджеры и работники значительно большее значение придают денежной оценке труда (своего и подчинённых), чем их европейские и японские коллеги, которые большее внимание уделяют политике продвижения работников по службе и обеспечению гарантий занятости. Однако даже в рамках монокультуры изменение баланса общественных отношений может привести к переоценке ценностей в пользу денежных форм поощрения.

Нематериальное стимулирование – стимулирование труда, включающее:

- моральное стимулирование;
- стимулирование свободным временем; и
- организационное стимулирование.

Моральное стимулирование – стимулирование труда, регулирующего поведение работника на основе использования предметов и явлений, специ-

ально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. Методами морального стимулирования являются: вручение наград, грамот, вымпелов, размещение фотографий на досках почета, публичные поощрения.

Методы психологического поощрения персонала – демонстрация отношения организации и руководителя к высоким результатам труда; популяризация результатов труда отдельных работников, получивших признание.

Стимулирование свободным временем – стимулирование, призванное регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости. Различают стимулирование свободным временем:

- общее – для всех работников;
- эталонное – для работников, которые достигли определённых результатов;
- соревновательное – для лучших работников.

Организационное стимулирование – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулирование предполагает наличие творческих элементов в труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки.

4. Анализ методов стимулирования, применяемых в PS-Electro

В настоящее время в PS-Electro наибольшее распространение получил метод *индивидуального материального стимулирования*.

Рассмотрим достоинства и недостатки данного метода на примере конструкторского отдела фирмы PS-Electro.

Достоинства. Уровень материального поощрения (заработная плата) напрямую зависит от объёма обработанных заказов. Это позволяет конструкторам «прогнозировать» свои доходы и при необходимости их «регулировать»: хочешь получить больше – необходимо более интенсивно поработать, если на данный момент уровень доходов устраивает – можно слегка «расслабиться».

Недостатки. Даже при перезагруженности одного конструктора у него нет стимула отдать «свои» заказы менее загруженному коллеге. В результате затягиваются сроки обработки заказов, а от этого страдает клиент, и значит вся фирма.

Наряду с материальным стимулированием применяется также метод *нематериального стимулирования*. В фирме идёт постоянное обновление компьютерного парка, и выдача нового компьютера осуществляется тем конструкторам, которые работают с наименьшим браком и наиболее производительно.

Однако, совершенно не используются такие сильные методы поощрения как награждение грамотами, памятным подарками. Нет в организации «Доски почёта»⁵. Одно время в фирме практиковалось поощрение лучших сотрудников зарубежной поездкой на отдых за счёт фирмы, но затем такой

⁵ Случайно, в одном из специализированных форумов, было обнаружено, что сотрудник К. назван как лучший конструктор PS-Electro, к которому рекомендовали обращаться со своими заказами. Это признание стороннего человека повысило осознание своей значимости данным сотрудником.

метод поощрения почему-то угас. Хотя после таких поездок сотрудники начинали работать с удвоенным усердием. И остальные стремились работать как можно лучше, чтобы заработать такую поездку.

Слабо используется организационное стимулирование. Часто на новые должности приглашаются сторонние люди, которые плохо ориентируются в особенностях производства и организационной культуры, вместо того, чтобы продвигать по служебной лестнице свои кадры.

5. Рекомендации по улучшению стимулирования

1. Необходимо использовать групповые бонусы. Главной целью организации является удовлетворение потребностей заказчика. Поэтому каждый отдельный конструктор должен заботиться о наиболее быстрой и качественной обработке заказа. Необходимо ввести материальное стимулирование по результатам работы всего конструкторского отдела (за минимальные сроки прохождения заказа, за отсутствие брака, см. пример 4). Однако этот метод достаточно трудно реализовать, т.к. нет достаточной сплочённости коллектива – каждый работает сам на себя. Связано это и с тем, что индивидуальное стимулирование в групповых задачах приводит к соревновательности, затрудняющей достижение общей цели. Однако некоторые методы группового поощрения необходимо использовать.

2. В настоящее время заработная плата начальника конструкторского отдела является фиксированной (оклад) и не зависит от результатов работы отдела. Необходимо пересмотреть его систему оплаты труда. В качестве одного из вариантов предлагается в качестве заработной платы начальника конструкторского отдела так же использовать процент от объёма обработанных заказов всего отдела. Тем самым начальник будет материально заинтересован, чтобы заказы обрабатывались как можно быстрее и качественнее: сложные заказы будут отдаваться более опытным сотрудникам, нагрузка по обработке заказов будет более равномерно распределяться между сотрудниками.

3. Совершенно не используется метод управления по целям. Сотрудники конструкторского отдела (да и всей фирмы в целом) слабо представляют стратегические цели организации. В связи с этим руководству фирмы необходимо:

- сформулировать долгосрочные цели и стратегические планы и довести их до всех сотрудников фирмы;
- поставить конкретные задачи на конкретный срок перед организацией в целом;
- на этой основе определить задания подразделениям и задачи каждого работника;
- регулярно проводить корректирующие воздействия и оценивать степень достижения поставленной цели;
- оценивать общую результативность и подкреплять поведение и усиление мотивации с помощью обучения и развития, вознаграждения, планирования служебного роста.

Как уже говорилось выше, при осознанной цели рост мотивации и производительности имеют более продолжительный и устойчивый характер (см. рис. 4).

4. Целесообразным, видится, и метод ротации кадров. Считаю, что при приёме на работу в конструкторский отдел, необходимо чтобы новый сотрудник некоторое время поработал (хотя бы в качестве подсобного рабочего) на всех участках. Это позволило бы более глубоко узнать производственный процесс и, как следствие, в дальнейшей своей работе в качестве конструктора допускать меньше ошибок.

Выводы

В целом система стимулирования в фирме PS-Electro построена на простом материальном стимулировании.

Как мне видится, в фирме имеется огромный ресурс повышения предпринимательской культуры и ответственности, причем легко поддающийся актуализации, в налаживании горизонтальных связей внутри организации, в обращении руководителя «лицом к работнику». Надо «отказаться от стереотипа либо ничем не управлять», либо «воздействовать принудительно-административными методами», рекомендует Ю.А. Афонин [2, с. 99–102], и предлагает стимулирование трудом, организацией через конечный результат, совместное определение целей и способов их достижения. «Известно, например, что «эффект корпоративности» широко используется на Западе в качестве стабилизирующего фактора, повышения качества и надежности продукции. Коллективизм командно-бюрократического толка, безынициативность, комфортность круговой поруки терпят сокрушительное поражение, хотя и отступают очень медленно» [2, с. 99–102].

Литература, адреса Internet

1. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с
2. Афонин Ю.А. Российский промышленный малый бизнес: социально-экономические и духовные предпосылки становления. – Самара, 1994.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 282 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Лань, 2002. – 528 с.
6. Занковский А.Н. Организационная психология: Мотивация. Мотивы и потребности. Теории мотивации.
http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/zanc/zan_motiv_sod.html
7. Журавлёв П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
8. Журавлёв П.В. и др. Теория системного менеджмента: Учебник. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер с англ. – М.: Дело, 1992. – 110 с.