УДК 351.71

Агба Д.Х.-М.
студент магистратуры 3 курс,
направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление,
Северо-Кавказский институт-филиал РАНХиГС
Россия, г. Пятигорск

МОДЕЛИ МОТИВАЦИЯ ИСПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: *В статье проведен анализ современных моделей мотивации исполнения решений в организациях. Дана характеристика наиболее эффективных моделей, выделены их слабые и сильные стороны.*

Ключевые слова: *принятие и исполнение решений, мотивация персонала, технологии управления.*

Annotation: *The article analyzes modern models of motivation for decision execution in organizations. The characteristic of the most effective models is given, their weak and strong points are highlighted.*

Key words: *the adoption and execution of decisions, motivation of staff, management technologies.*

В корпоративном управлении существует разнообразие моделей «внутренней и внешней мотивации». Исследование Хайнца Хекхаузена «Мотивация и деятельность»[1] является огромным вкладом в разработку проблемы мотивации. Хекхаузен считает, что поведение мотивируется либо «изнутри», либо «извне». По мнению автора, мотив – это теоретическое построение, т.е. конструкт мышления. Хайнц пишет о том, что мотивы являются условными и поэтому не могут быть действительны. Внимание должно быть

[1]Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб.: Питер, 2003. – 37с.

обращено на действия государства, нанимателей и исполнителей. Основой социального партнерства является мотивация труда персонала.

Материальным вознаграждением для исполнителей за труд так же являются зарплата, премия, различные выплаты и льготы. С точки зрения мотивации исполнителей, роль выплат и льгот достаточно высока, с помощью них растет уровень жизни исполнителя, следовательно, достигается нужный мотивационный эффект.

Официальные льготы для работников компании: обязательное медицинское страхование, оплачиваемые отпуска, пенсионное обеспечение, оплата больничных. Кроме этих обязательных льгот некоторые компании предоставляют и другие льготы. Например, предоставление служебных квартир, пособия по квартплате, оплата детских садов, пособия на малышей, обучение и повышение квалификации за счет организации.

А также большинство компаний в связи с личными торжествами осуществляют выплаты (на день рождения, к официальным праздничным дням идет надбавка к заработной плате), отпускные деньги выплачиваются в большем размере, не по тарифному соглашению.

Социальный пакет имеет большое значение в организационном управлении. Социальный пакет – это комплекс социальных выплат, льгот и корпоративных праздников, которые предоставляются организацией своим работникам[2].

Таким образом, социально-ориентированная модель мотивации труда персонала организации как составная часть менеджмента персонала представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, обучения за счет компании, бесплатного медицинского страхования, услуг и выплат социального характера.

Очень часто интерес работников к обязанностям в организации зависят от льгот и выплат. Кадровые агентства, проводя различные исследования, пришли

[2]Барышева А., Киктева Е. Мотивация. Опыт ведущих российских компаний. – СПб.: Питер, 2014. – С.22-29

к выводу: уменьшается текучесть кадров, сотрудники не готовы вместе с увольнением терять социальные льготы.

Успехом в выполнении обязанностей в организации является социальное обеспечение сотрудников, развитие, рост по карьерной лестнице. Вся эта мотивация, через социальные услуги, должна помогать сотрудникам в удовлетворении потребностей.

Методы мотивации работников различны, но считаем целесообразным дать детальную характеристику модели «Социальный кафетерий». Эта модель базируется на системе гибкого материального вознаграждения. Работники сами для себя выделяют формы стимулов. В этом случае льготы делятся на основные и дополнительные.
А также существует метод выбора из набора льгот, делящихся на группы по цене и необходимости, однако сотрудник выбирает лишь по одной из двух групп.

Дополнительными льготами могут воспользоваться не все, лишь такие категории сотрудников как топ-менеджеры и те, кто проработал в организации долгое время. Идет речь о таких льготах как ссуды на приобретение квартиры, покупка продукции организации по скидкам и бесплатные обеды. Этот принцип хорош тем, что человек сам выбирает, что нужнее ему.

Варианты по системе «кафетерия»:

- Предоставление долгосрочного отпуска;
- Участие в капитале;
- Большие пенсионные выплаты;
- Льготные ссуды работникам;
- Участие в прибылях.

Социальный пакет по методу «кафетерия» не предусматривает ограничений по наполнению, в отличие социального пакета по классическому варианту.

Достоинств у принципа «кафетерия» много, однако можно выделить и ряд недостатков.

Общая стоимость льгот повышается, так как работники выбирают не одну и ту же льготу в качестве основной, а по классическому варианту льгота предоставляется по выбору большинства. Еще одной проблемой является обязательность просвещения сотрудников по вопросам значения льгот для них в настоящем и будущем.

Следующая модель мотивации работников называется «Экономика участия». Эта модель состоит из программ вознаграждения за работу, усиливает заинтересованность сотрудников в выполнении обязанностей путем увеличения полномочий в работе компании.

Модель «Экономика участия» направлена на признание взаимных интересов всех работников.

Данная модель мотивации существует в следующих формах:

- участие сотрудников в управлении;
- участие сотрудников в доходах;
- участие сотрудников в прибылях и собственности.

Участие сотрудников в управлении - это программа мотивирования через разрешение работникам участия в принятии решений в компании. На различных организационных уровнях реализуется такая система. На уровне рабочих групп участие в управлении сотрудников проводится с помощью выработки решений участниками групп в пределах компетенции, примером являются кружки качества в Японии. Принцип представительства используется в производственных подразделениях и в управлении компанией в целом. В России нашло частое применение участие в профсоюзной деятельности, это позволяет определять кадровую и социальную политику. И эта схема имеет свои недостатки. Использование схем участия работников в управлении имеет и недостатки. Аутсорсинг разрушает предпринимательские основы хозяйствования. Использование этой модели на практике разберем на примере фирмы «Siemens»[3]:

[3]Официальный сайт компании «Siemens» URL: https://www.siemens-pro.ru (дата обращения: 15.04.2019 г.)

1. Использование тарифной сетки при формировании окладов в компании «Siemens» - это жесткая система таблицы соответствия квалификации рабочего, разделенная для различных групп. Для каждой должности есть 7 градаций и 6 категорий. Стаж и успехи на работе увеличивают оклад. Осуществляется система премий, которые напрямую зависят от показателей каждого работника, группы или отдела. Ежегодная премия выплачивается в некоторых отделах два раза в год. Размер премий находится на высоком уровне.

2. Тариф и премия некоммерческих подразделений зависят от объема продаж.

Участие сотрудников в доходах - это программа мотивирования по сокращению издержек фирмы по критериям: снижение затрат на оплату труда, усовершенствование качества выполнения обязанностей и т.д. эта программа направлена на повышение мотивации работников. Программа результативна для мотивации работников в маленьких фирмах, где видна взаимосвязь подразделений и существует возможность контроля затрат и разработки стандартов деятельности. Сотрудники участвуют и в доходах, и в расходах фирмы.

Участие сотрудников в прибылях и собственности – это программа мотивирования с помощью распределения прибыли фирмы между ними либо в форме премий. Эта система реализуется в быстрорастущих фирмах, которые получают высокую прибыль. Система признается результативной, когда своими решениями топ-менеджеры влияют на работу компании.

Модель нематериальной — социально-психологической мотивации труда работников.

В организациях стремятся использовать нематериальную мотивацию труда работников. Эта система направлена на переход из состояния возможности в состояние действительности корпоративных отношений. Эта модель мотивации труда работников основана на применении моральных стимулов к труду и оказания воздействия на индивида путем социально-психологических средств, для повышения мотивационного эффекта.

Для осуществления такой модели мотивации труда используются такие направления деятельности, как:

Формирование коллектива.

Здесь идет учет характера и типа индивида, создается творческая атмосфера для плодотворной работы. Руководители делают акцент на отношении работников к труду как к объекту внутреннему и внешнему, так как от этого зависит разделение труда и достижение результатов.

Личный пример руководителя.

Здесь идет уклон на имидж менеджера, так как именно он дает мотивацию на самовыражение работников и заинтересованности к работе с перспективным руководителем.

Ориентирующие условия.

Под этим направлением следует понимать цели и миссию компании. Все работники должны знать цели, к которым должны стремиться не только из-за личной выгоды, но и для процветания организации.

Удовлетворение культурных и духовных потребностей работников.

Руководители, которые уделяет большое внимание своим сотрудникам, стараются по мере появления свободного времени устраивать мероприятия не только для сотрудников, но и для членов их семей. Такое чуткое отношение к сотрудникам даже порой значительнее, чем материальные стимулы. Обычно в таких организациях и оплата труда достаточно высокая.

Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива.

Каждый сотрудник обязан знать нормы корпоративного поведения. Если начальство формирует организационную культуру компании, придерживается традиций, которые выработались годами, то такое положение в фирме повышает социально-психологический климат.

Установление моральных санкций и поощрений.

Выговоры и замечания имеют сильное мотивационное воздействие, но только в тех организациях, где это является многолетней традицией. В

коммерческих компаниях моральные санкции и поощрения не имеют особой силы, даже штраф за опоздание на работу может привести к отрицательному мотивационному эффекту.

Для высокой эффективности морального стимулирования в организации должен вестись учет трудового вклада каждого сотрудника. Признание заслуг сотрудников, поощрение может поднять их авторитет и веру в себя. Информированность коллектива о заслугах тех или иных сотрудников имеет особое значение. Информированность о достигнутых результатах и вручение награды при всех поднимает стимул работников.

На практике используются и другие модели мотивации, например, «Модель оплаты на основе профессионального мастерства» и «Модель создания банка свободного времени». Подводя итог, необходимо отметить, что на сегодняшний день функционируют системы мотивации, которые основаны на преимуществах всех вышеперечисленных моделей.

Использованные источники:

1. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – СПб.: Питер, 2003. – 37с.
2. Барышева А., Киктева Е. Мотивация. Опыт ведущих российских компаний. – СПб.: Питер, 2014. – С.22-29.
3. Официальный сайт компании «Siemens» URL: https://www.siemens-pro.ru (дата обращения: 15.04.2019 г.).