

МОТИВАЦИЯ

ПОДГОТОВИЛ:
СТУДЕНТ ГРУППЫ ДИ-19
КОЛЕНКОВ НИКИТА

1. Сущность мотивации

Путь к эффективному менеджменту лежит через понимание мотивации человека. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Мотивация является одной из функций менеджмента.

Мотивация играет важную роль в достижении целей организации, от нее зависит исполнительность работников.

Мотивация возникает из неудовлетворенных нужд и стремления удовлетворить их в случае успеха. Некоторые нужды, такие как голод, никогда не удовлетворяются полностью, а только на короткий промежуток времени. Даже если в чем-то мы получаем удовлетворенность, другие нужды заставляют нас действовать.

Потребности (нужды) - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и требует своего устранения.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий; она обладает определенной стабильностью. Тем не менее эта структура может меняться, в частности сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно реализуется процесс мотивирования.



Мотивирование людей осуществляется путем использования различных приемов и способов воздействия на человека. Отдельный прием или способ мотивирования выступает в виде определенного мотиватора. Зная то, какие мотиваторы побуждают человека к тем или иным действиям, можно с их помощью пытаться управлять поведением человека.

Мотиваторами служат различные типы поощрения - не поощрения, наказания - не наказания, принуждения - не принуждения. При этом мотиватор как способ воздействия может быть применен к человеку до начала и после завершения действия. Степень воздействия на человека одного и того же мотиватора может быть различна в зависимости от того, когда осуществилось его применение. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или «раздражений», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно.



2. Формы мотивации инновационной деятельности.

Формы и материального вознаграждения менеджеров зависят от характера и результатов решаемых ими задач.

Материальное вознаграждение менеджеров, работающих в специализированных инновационных подразделениях по созданию новых продуктов, выплачивается в соответствии с общими конечными результатами деятельности всего подразделения в форме премий и различных дополнительных выплат. Премиальные суммы варьируются в зависимости от статуса менеджера.

Широкое применение на практике получили так называемые отложенные премии, когда за создание новой продукции устанавливаются высокие премии для менеджеров, участвовавших в инновационном процессе, но их фактическая выплата откладывается на определенный срок, например на один или два года.

По истечении срока предварительно установленный размер премии корректируется на коэффициент от 0 до 1,4 в зависимости от результатов коммерциализации новшеств в течение установленного периода времени, от «поведения» новой продукции на рынке и ее оценки потребителем.

При расчете размера дополнительных выплат по новым продуктам важное значение имеет учет мнений и рекомендаций их непосредственных потребителей, что является своеобразным обоснованием включения таких выплат в премиальные суммы.

Этот подход достаточно эффективен не только при определении размера вознаграждений для всей совокупности новаторов, но, в частности, для представителей высшего руководства.

Достаточно распространенным вариантом мотивации инновационной активности менеджеров является создание специальных премиальных фондов. Они формируются в зависимости от объема прибыли, получаемой самостоятельным подразделением в результате реализации новшества и расходов на его создание. Если организация является составной частью более крупного объединения, общества, корпорации, то премиальный фонд может формироваться и в зависимости от части прибыли, приходящейся на ее долю в общем объеме прибыли. В результате применения данной формы менеджеры получают более крупные совокупные выплаты единовременно по сравнению с текущими суммарными премиальными средствами, выплачиваемыми по результатам традиционного стабильного производственного процесса.

Важным фактором мотивации активного участия менеджеров в инновационной деятельности является изменение статуса подразделения в организационной структуре фирмы и соответственно усиление его роли в инновационном развитии последней. Как следствие, корректируются размеры тарифных ставок, должностных окладов, премиальных вознаграждений.

На практике наиболее крупные и успешные в инновационном плане производители используют принцип прямой взаимосвязи между служебным ростом работников и размером заработной платы, с одной стороны, и результатами создания и коммерциализации новых продуктов -- с другой.

С изменением статуса подразделения или при переводе менеджера в специализированное венчурное подразделение уровень риска и неопределенности в его работе существенно повышается. Поэтому в зарубежной практике нередки примеры, когда в новых для конкретного менеджера инновационных структурах гарантируется работа, соответствующая по статусу и уровню оплаты труда прежней его должности, в случае крупной неудачи подразделения в целом, после которой оно может быть преобразовано или ликвидировано, либо неудачи отдельного проекта, к которому был привлечен менеджер. Кроме того, для повышения заинтересованности менеджеров в проектах с высокой степенью риска могут производиться дополнительные компенсационные выплаты.

В современных условиях важной проблемой повышения активности персонала является поиск эффективных средств стимулирования работников, непосредственно участвующих в инновационном процессе. В качестве вариантов ее решения используются долгосрочные и единовременные формы материального поощрения за общие конечные результаты реализации инновационных проектов и за выдвижение отдельных рационализаторских предложений по совершенствованию технико-экономических и других качественных характеристик нового изделия, изобретения и т. д.

Принципиальным моментом, определяющим эффективность различных поощрительных систем, является наличие в организации четкой, отработанной процедуры выдвижения и оценки предложений и последующего вознаграждения их авторов. Особенно важны следующие действия:

1. установить порядок выдвижения предложений в масштабе всей организации -- просто призвать сотрудников к работе недостаточно, необходимо дать им подробное объяснение по содержанию порядка выдвижения предложений и способам их подачи;
2. увеличить число выдвигаемых предложений -- нужно применять такие меры, чтобы любой сотрудник мог выдвигать предложения;
3. объявить результаты приема предложений, ускорить сроки рассмотрения предложений и сообщать результаты оценки -- длительный срок рассмотрения снижает заинтересованность работников;
4. определить порядок вознаграждения -- наряду с материальными стимулами нужны и моральные поощрения -- грамоты и свидетельства, патенты и объявления во внутрифирменных бюллетенях, публичные награждения, конкурсы;
5. стимулировать выдвижение групповых предложений; постоянно приводить доводы в пользу выдвижения предложений (например, в форме лекций, бесед).



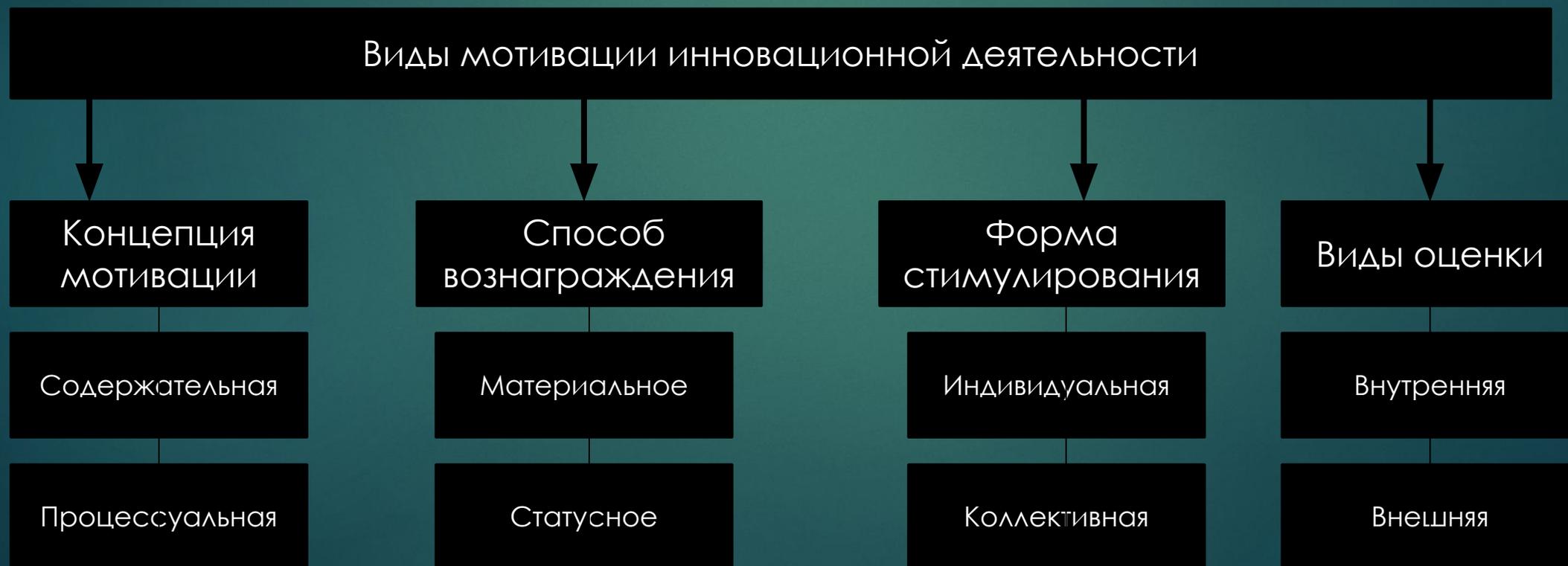
На практике для стимулирования труда непосредственных участников инновационного процесса могут применяться премиальные нормативы (выплаты определенного процента от общей суммы прибыли, получаемой от внедрения изобретения или другого предложения); специальные премиальные фонды (средства, получаемые из прибыли от нового вида продукции, в котором участвовали новаторы). Значительную роль в обеспечении эффективности инновационного менеджмента играет новаторский подход к оценке работы сотрудников маркетинговых служб, от которых непосредственно зависит коммерческий успех новшества на рынке.

Средством повышения заинтересованности данной категории работников являются специальные программы мотивации, в которых отражены процедуры и схемы осуществления компенсационных выплат за реализованное новшество. Если новый продукт в силу различных причин не реализуется, то эти работники не получают никаких выплат. С другой стороны, в случае успешной реализации сотрудники маркетинговых подразделений получают вознаграждение по очень высоким ставкам. В соответствии с положениями мотивационных программ они могут получать причитающуюся часть вознаграждения в форме премиальных выплат, пакетов акций и т. п.

Особенность мотивационных программ состоит в периодической (не реже одного раза в три месяца) корректировке ставок компенсационных выплат по новым продуктам, предусматриваемым к реализации в данный период.

3. Виды мотивации инновационной деятельности и их значение.

Организационные схемы построения мотивационного механизма инновационной деятельности на предприятии отличаются большим разнообразием, зависят от конкретных условий и характера выполняемых работ. Принципиальное значение для формирования системы стимулирования на предприятии имеют следующие признаки: принятая концепция мотивации участников, применяемый характер вознаграждений, форма стимулирования труда и виды используемых оценок его результатов. В теории и практике принято различать две принципиальные концепции мотивации: содержательную и процессуальную.



1. *Содержательные концепции мотивации*, основы которых развиты в работах Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга, исходят из классификации потребностей, побуждающих людей к мотивационному поведению, связанному прежде всего с объемом и содержанием работы. В соответствии с теорией Абрахама Маслоу потребности человека можно представить в виде строгой иерархической структуры, в которой первичные потребности (физиологические и потребности в безопасности и защищенности) требуют первоочередного удовлетворения, а вторичные потребности (социальные, уважения и самовыражения) приобретают мотивационный характер лишь по мере удовлетворения потребностей более низкого уровня.
2. *Процессуальные концепции мотивации*, отраженные в работах Виктора Врума, Лаймана Портера, Эдварда Лоулера, Ричарда А. Гендерсона и др., основываются на том, что поведение личности определяется не только потребностями, но и восприятием ситуации и ожиданиями, связанными с возможными последствиями выбранного типа поведения. Современные процессуальные концепции в большей степени соответствуют специфике инновационной сферы и используют мотивационные механизмы, стимулирующие достижение целей и получение удовлетворяющего вознаграждения. В соответствии с процессуальной концепцией мотивации люди по-разному и сугубо индивидуально оценивают одинаковое вознаграждение за равную работу в зависимости от индивидуальных потребностей и ожидаемой ценности вознаграждения. В отечественной практике наибольшее распространение получили методы мотивации, основанные на дифференциации способов воздействия на личность и способов удовлетворения потребностей работников.

3. *Материальная* мотивация основана на вознаграждении работника через систему оплаты труда.

4. *Статусный* подход выделяет ориентацию работника на повышение своего должностного или квалификационного статуса на ИП (продвижение по службе, получение степени, звания и т.п.).

5. Естественно, что в практике мотивационная политика ИП должна формироваться на основе интеграции всех возможных способов вознаграждения работников, а также сочетания индивидуальных и коллективных форм стимулирования. Система мотивации на ИП имеет, как правило, иерархическую структуру, соответствующую ее организационной структуре. Распределенные по уровням иерархии задачи и полномочия обеспечиваются на каждом уровне управления своим мотивационным механизмом, создавая взаимосвязанную сеть *индивидуальных и коллективных стимулов*. Коллективные стимулы в системе мотивации обычно ориентированы на экономические цели, связанные с инновационной деятельностью, и выражаются экономическими критериями оценки результативности работы подразделений и ИП в целом.

Мотивация, размер и форма вознаграждения непосредственно связаны с оценкой трудами его результатов. Менеджер по инновациям, как и исполнитель, имеет дело всегда с двумя видами оценок, от которых зависит вознаграждение: внутренними и внешними. *Внутренние оценки* исходят от самого субъекта как его самооценка. Вознаграждение при этом обеспечивается самой работой, ее содержанием, условиями выполнения, индивидуальной ролью субъекта в коллективной работе. Внутренние оценки и связанное с ними вознаграждение работника в инновационной сфере в значительной мере зависят от усилий менеджера по созданию соответствующих условий деятельности, имиджа организации, формы разделения труда при проведении инноваций. *Внешние оценки* в инновациях осуществляет менеджер, вознаграждение по ним проявляется для сотрудника в форме заработной платы, дополнительных премиальных выплат и социальных услуг со стороны ИП, продвижения по службе и различных отличий и поощрений. При построении системы мотивации важно обеспечить соответствие внешних и внутренних оценок и вознаграждений как условия гармоничного и производительного труда сотрудников.

4. Процесс мотивации в инновационной деятельности.

Мотивация со стороны менеджмента представляет собой постоянно повторяющийся процесс, содержащий три основные стадии: выбор и характеристика объекта мотивации, построение альтернативных вариантов мотивации и принятие мотивационного решения.



Характеристика объекта мотивации должна выявить существенные аспекты мотивационного механизма, связанные с определением системы ценностей для него. При этом необходимо выделить два аспекта деятельности: индивидуальные, личностные мотивы труда сотрудника и условия его труда, предоставляемые ИП при проведении инноваций. Трудовые аспекты должны отражать характер поручаемых задач, подчиненность сотрудника, режим и пространственные условия работы. В случае выявления противоречий в трудовых и персональных аспектах деятельности сотрудника следует принять меры к их сочетанию. В противном случае в дальнейшем не удастся создать гармоничный механизм мотивации.

Формирование альтернатив мотивации труда предполагает выявление альтернативных решений по трем элементам: общей концепции мотивации (содержательная, процессуальная или смешанная), составу критериев внешней и внутренней оценки результатов деятельности объекта и способам его вознаграждения. По каждому из элементов менеджмент может наметить несколько возможных вариантов решений в соответствии с выявленной спецификой объекта мотивации. Совокупность частных решений по элементам мотивации создает матрицу допустимых решений.

Оценка намеченных вариантов может быть проведена только на основе экспериментальной проверки в ходе инновационной деятельности. Количественная оценка эффективности принятой системы мотивации в инновационных структурах проявляется в качественных и количественных итоговых показателях ИП, в движении кадров, в приросте научно-технического потенциала ИП.