Краткий курс лекций

Сущность базовых терминов, обуславливающих мотивацию трудовой деятельности

Мотивация - это внутренняя детерминация поведения и деятельности,  
которая, конечно же, может быть обусловлена и внешними раздражителями,  
окружающей человека средой. Но внешняя среда воздействует на человека физически, в то время как мотивация - процесс психический, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждение.

С точки зрения управления организацией более удачным и понятным  
представляется следующее определение, М.Мескона: "Мотивация - это процесс пробуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации".

Мотивация является основой любой деятельности, так как именно в ней  
заключён механизм личной активности, заинтересованности человека в  
деятельности. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и  
функционируют мотивы труда. **Мотивы трудовой деятельности** формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает  
возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными  
затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности

Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие  
следующих элементов:  
1. потребность, которую хочет удовлетворить работник;  
2. благо, способное удовлетворить эту потребность;  
3. трудовая деятельность, необходимая для получения блага;  
4. цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

Цена трудовой деятельности работника определяется затратами физического и морального характера, связанными с ее осуществлением. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы во многих случаях  
обусловливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник  
предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации  
с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.  
Механизм управления поведением работника через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников.

***Методы управления персоналом –*** это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.  
**Экономические методы**. Эффективность экономических методов управления определяется формой собственности организации, способами ведения хозяйственной деятельности, системой материального поощрения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой и структурой кредитования. Наиболее распространенными формами экономических воздействий на персонал является материальное стимулирование и участие в прибылях предприятия через приобретение ценных бумаг. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

***Материальные льготы и привилегии сотрудникам*** являются элементом вознаграждения или компенсации, который предоставляет дополнение к различным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения могут быть и отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов), а также могут быть прямыми льготами.

*Основными целями льгот являются:*1. мотивировать сотрудника и повышать их ответственность перед организацией;  
2. предоставлять финансовую помощь и обеспечивать доходами дополнение к  
оплате труда;  
3. демонстрировать заботу организации о потребностях сотрудников;  
4. предоставлять эффективные с точки зрения налогообложения, возможности  
вознаграждения, которые снижают налоговые обязательства.

Методы управления мотивацией персонала:

***Административно - правовые методы управления*** являются способами воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе правовых взысканий.  
***Различают пять основных способов воздействия:***1. Организационное и распорядительское воздействие.  
2. Дисциплинарная ответственность и взыскание.  
3. Материальная ответственность и взыскание.  
4. Административная ответственность и взыскание.  
5. Уголовная ответственность.

***Социально-психологические методы*** - это способы управленческих воздействий на персонал, основанные па использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности.

По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: ***социологически****е,*направленные на группы сотрудников в процессе их производственного  
взаимодействия, и ***психологические****,* целенаправленно воздействующие на внутренний  
мир конкретной личности.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в  
коллективе, выявить неформальных лидеров и. обеспечить им поддержку, использовать  
мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить  
эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в  
коллективе. *К числу социологических методов управления относят*: социальное  
планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль,  
партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.  
***Социальное планирование*** позволяет сформировать социальные цели и  
критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия  
труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных  
результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости,  
рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного  
травматизма и т.п.

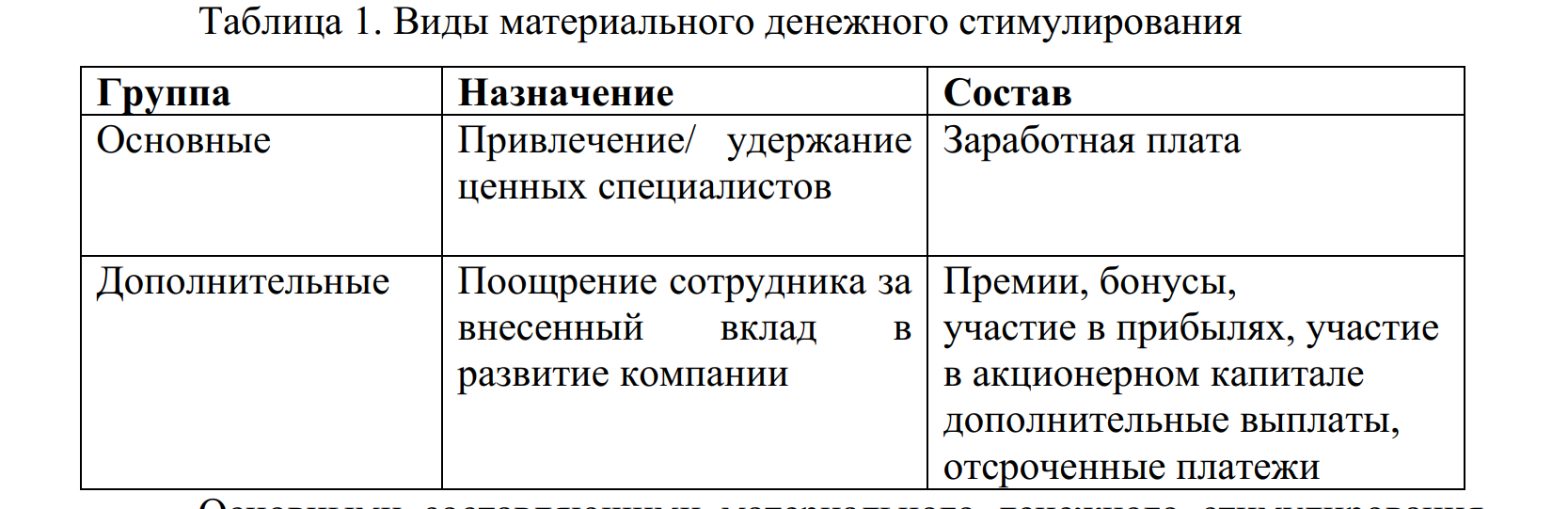
***Социологические исследования*** служат инструментом в работе с персоналом и  
обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными,  
позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке,  
адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований  
весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование,  
социометрические наблюдения, собеседования и т.п.  
***Психологические методы*** управления играют важную роль в работе с  
персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны.  
Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний  
мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют  
сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных  
производственных задач. Какие это инструменты?

***Психологическое планирование*** является новым направлением в работе с  
персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива.  
Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев  
эффективности производственной деятельности, обоснование психологических  
нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и  
достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования  
являются:  
1. формирование подразделений (групп) с учетом психологической  
совместимости сотрудников;  
2. создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;  
3. формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;  
4. минимизация межличностных конфликтов;  
5. разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе  
психологической ориентации;  
6. рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;  
7. формирование организационной культуры на основе норм поведения и  
образов «эффективных» сотрудников.  
***Способы психологического воздействия*** являются важнейшими составляющими  
психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные  
законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации  
действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу  
разрешенных *способов психологического воздействия* относятся: внушение,  
убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек,  
комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.  
***Внушение*** представляет собой целенаправленное психологическое воздействие  
на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к  
групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.  
***Убеждение*** основано на аргументированном и логическом воздействии на  
психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических  
барьеров, устранения конфликтов в коллективе.  
***Подражание*** является способом воздействия на отдельного сотрудника или  
социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы  
поведения которого являются примером для других.  
***Вовлечение*** является психологическим приемом, посредством которого  
сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса  
(принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).  
***Побуждение*** представляет собой позитивную форму морального воздействия на  
сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда  
подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация,  
мотивация к успешному выполнению порученной работы.  
***Принуждение*** - это крайняя форма психологического воздействия при  
отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют  
выполнять определенную работу против его воли и желания.  
***Осуждение*** является приемом психологического воздействия на сотрудника,  
который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты  
труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в  
отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия  
на отсталую часть коллектива.  
***Требовани****е* имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том  
случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется  
непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование  
аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.  
***Запрещение*** обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути  
является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения  
(бездеятельность, попытки хищения и т.п.).  
***Порицание*** обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник  
считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем,  
иначе порицание воспринимается как менторское назидание.  
***Командование*** применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение  
поручений без обсуждений и критических замечаний.  
***Обман ожиданий*** эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда  
предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений  
воспринять новую идею.

**Главная цель формирования и функционирования системы мотивации**  
труда персонала - обеспечение достижения целей организации посредством  
привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и  
прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации,  
формируемой на основе комплексного стимулирования. В первую очередь это означает  
вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации,  
измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты  
организации.  
Главная цель системы мотивации труда применительно к персоналу  
организации может быть дифференцирована на следующие подцели:

1.Привлечение персонала в организацию. Система стимулирования труда  
должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те  
категории специалистов, которые требуются для успешной работы.  
2. Сохранение сотрудников организации. Если работники не могут  
получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который  
предлагается другими компаниями, это приводит к оттоку кадров.

3. Стимулирование производительности. Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность  
работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.  
4. Справедливая оценка трудового вклада работников. Уровень оплаты и  
предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад,  
который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.  
5. Эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему  
мотивации и симулирования труда не должны быть чрезмерными, что может  
отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время  
снижение уровня заработной платы и уменьшение затрат на социальный пакет,  
предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового  
потенциала и организации в целом.  
6. Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и  
на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом  
двумя факторами: тем, что предлагают сотрудникам основные конкуренты  
(город, регион), и финансовыми возможностями организации.

**Виды стимулирования труда и стимулирующие системы**Стимулирование труда на предприятии является важной составляющей обеспечения эффективности деятельности организации. По предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула, принято выделять две **группы способов стимулирования труда**:  
• материальные (экономические) – денежные и неденежные;  
• моральные (неэкономические).  
Рассмотрим каждую из вышеназванных групп более подробно.  
**Моральное стимулирование** – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и т.д.). В данном случае в  
качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению или снижению престижа, авторитета объекта управления в общественном мнении.  
Моральное стимулирование может быть: индивидуальным и коллективным; позитивным и негативным.  
Можно выделить три основные проблемы морального стимулирования, которые напрямую влияют на эффективность применения данного вида стимулирования:  
− недостатки в регламентации процедур стимулирования;  
− недостаточная информированность работников о системе стимулирования;  
− проблема девальвации моральных стимулов, т.е. снижение их стимулирующей силы. **Материальное стимулирование** включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.  


Основными составляющими материального денежного стимулирования являются заработная плата и доплаты, стимулирующие трудовую активность. В сегодняшних условиях важнейшей задачей становится усиление стимулирующей функции заработной платы.  
Сущность материального неденежного стимулирования наемных работников заключается в следующем:  
− предоставление работнику тех благ, получение и использование которых затруднено по каким-либо причинам;  
− предоставление уникальных услуг, характерных только для данной компании;  
− при нестабильной ситуации на рынке материальное неденежное стимулирование обретает большую ценность, так как гарантирует получение благ:

− при организации материального неденежного стимулирования нужно помнить, что чем реже материальный предмет, услуга или льгота предоставляется в организации (а также и в других организациях), тем выше ее престиж.