

Лекция 12. МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

12.1. Понятие и основные цели управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это управление процессом воздействия на поведение работников организации путем изменения условий их жизнедеятельности, посредством использования стимулов и мотивов, побуждающих человека к выполнению установленных целей и задач. При этом администрация организации, как субъект управления может устанавливать в зависимости от специфики работы и целей организации следующие *подцели управления мотивацией и стимулированием труда*:

- привлечение персонала;
- сохранение сотрудников;
- повышение производительности;
- справедливая оценка вклада работников;
- оптимизация затрат и т. д.

Рассмотрим вышеизложенные цели более детально:

1) *привлечение персонала в организацию*. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников должны обладать высокой конкурентоспособностью, так как это позволяет привлекать в организацию высококвалифицированных, высококачественных специалистов, пользующихся спросом на рынке труда;

2) *сохранение сотрудников*. В случае, когда применяемые стимулы неэффективны и не способны преодолеть порог безразличия работников, мотивация их труда стремится к нулю, что, в конечном итоге, приводит к повышению текучести кадров. Важно подчеркнуть, что, в первую очередь, организацию покидают наиболее востребованные кадры;

3) *повышение производительности*. Применяемые системы мотивации и стимулирования труда призваны обеспечивать эффективность трудовой деятельности работников вследствие поддержания и повышения заинтересованности работников в достижении высоких результатов труда;

4) *справедливая оценка вклада работников*. Такая подцель управления мотивацией и стимулированием труда имеет связь с поддержанием и повышением заинтересованности работников в достижении высоких результатов труда. Так, для сохранения принципа справедливости вознаграждение должно соответствовать трудовому вкладу работников, который отражает его оценка;

5) *оптимизация затрат*. Затраты организации на поддержание мотивации трудовой деятельности работников не должны быть чрезмерными, так как подобная ситуация отрицательно скажется на экономическом положении организации, вместе с тем, низкий уровень затрат приводит к повышению текучести кадров, что ослабляет кадровый потенциал организации.

12.2. Механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Прежде чем переходить к механизму управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности необходимо дать трактовку понятию «механизм». Так, с точки зрения механики, согласно толковому словарю С. И. Ожегова, *под механизмом* стоит понимать внутреннее устройство, приводящее объект в действие [5].

Применительно к экономической науке в зависимости от схемы функционирования выделены следующие подходы к трактовке категории «механизм»:

- совокупность рычагов воздействия,
- совокупность элементов,
- последовательность процессов,
- система взаимодействия.

Анализ выявленных подходов позволяет раскрыть сущность категории «механизм» применительно к мотивации и стимулированию труда. Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей организации и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях работников организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

В настоящее время нет однозначных трактовок мотивационного механизма. Некоторые ученые определяют его как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий. Также мотивационный механизм предприятия рассматривают как комплексную систему применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.

Следует подчеркнуть, что мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Данный механизм должен учитывать существующую структуру

управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на предприятии традиции и исторический опыт работы.

Таким образом, *механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности* представляет собой упорядоченную совокупность элементов, комплексно способствующих побуждению работника в рамках его трудовой деятельности к выполнению установленных целей и задач. Структурные элементы механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности представлены в табл. 23.

Таблица 23. Характеристика структурных элементов механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Наименование элемента	Содержание элемента	Характеристика содержания элемента
1	2	3
Субъект управления	Воплощает инициацию процессов мотивации и стимулирования работников	Руководители высшего звена управления; руководители среднего звена управления; руководители низшего звена управления; функциональные руководители; руководители и специалисты службы управления персоналом; первичные коллективы организации, в т. ч. неформальные группы; работники организации; субъекты управления внешней среды по отношению к организации (государственный уровень, облысполком, райисполком и т. д.)
Объект управления	Тот, на кого направлен процесс мотивации и стимулирования труда	В широком смысле – это совокупность всего персонала организации; в узком – это четко ограниченная предметная область, т. е. конкретные потребности: материальное благосостояние, власть, успех, безопасность, статус, престиж, самореализация, общение и т. д.

1	2	3
<p>Процесс мотивации труда</p>	<p>Основа взаимодействия субъекта и объекта воздействия на основе мотивации и стимулирования труда</p>	<p>Процесс мотивации труда предполагает переход от потребности работника к его необходимому трудовому поведению. Различают: процесс формирования мотивации; процесс поддержания мотивации</p>
<p>Ресурсы управления</p>	<p>Ресурсы, задействованные в управлении мотивацией и стимулированием трудовой деятельности и обеспечивающие возможность реализации управленческого воздействия</p>	<p>Административные ресурсы: распоряжения; указы; должностные инструкции; коллективный договор и т. д.; экономические ресурсы: денежные ресурсы, участие в прибыли, льготы и т. д.; информационно-коммуникативные ресурсы; социально-психологические ресурсы: социально психологический климат; традиции и т. д.</p>
<p>Функции управления</p>	<p>Эффективность процесса мотивации и стимулирования трудовой деятельности не возможна без наличия и осуществления функций управления</p>	<p>Анализ существующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; единообразие стратегии, целей и принципов политики организации и области мотивации и стимулирования персонала; разработка актуальной системы денежного стимулирования; разработка актуальной системы неденежного стимулирования; нормативное обеспечение механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности; внедрение эффективности системы мотивации и стимулирования персонала и т. д.</p>

Таким образом, механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности состоит из многообразия структурных элементов, основными среди которых являются:

- субъект и объект управления;
- процесс мотивации и стимулирования труда;
- ресурсы управления;
- функции управления.

При этом механизм управления с позиции взаимодействия элементов и процесса функционирования представлен на рис. 26.

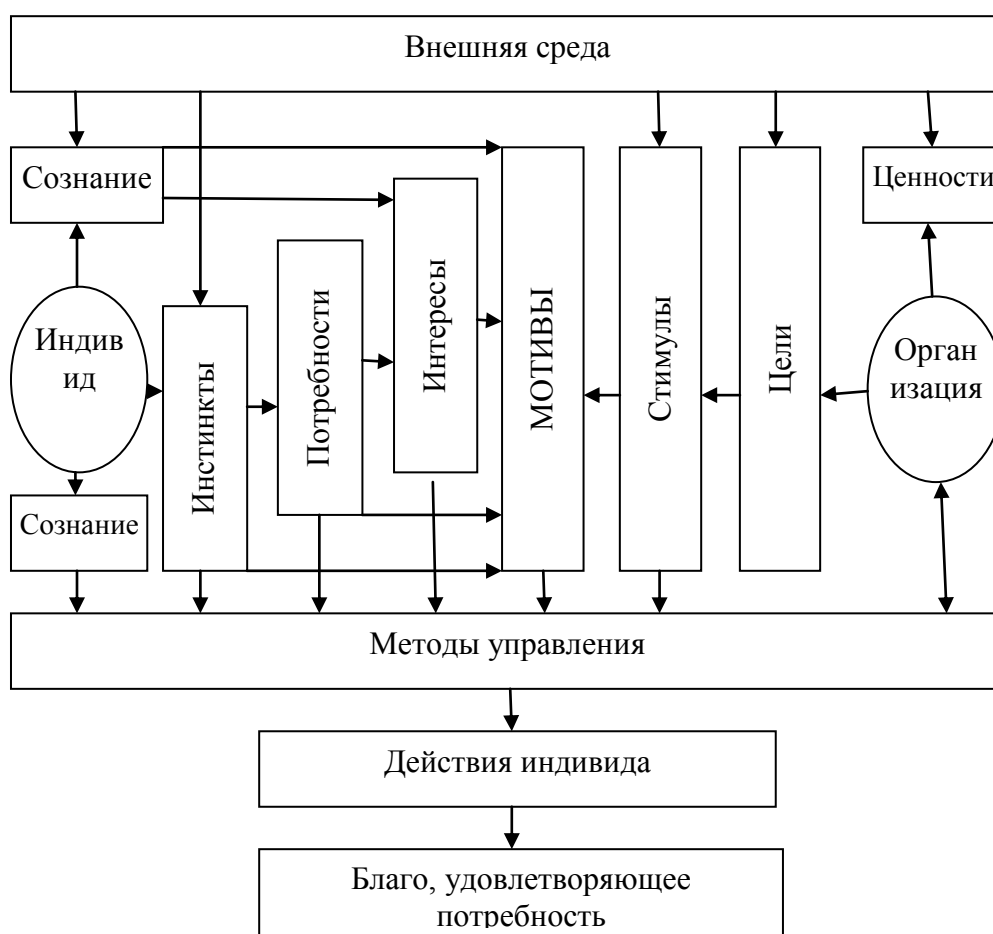


Рис. 26. Структура функционирования механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности

12.3. Процесс формирования внешней мотивации как структурный элемент механизма

Стоит отметить, что основной целью создания и функционирования механизма управления мотивацией и стимулированием труда с позиции администрации является обеспечение достижения целей организации

благодаря эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Процесс формирования мотивации труда – это последовательность действий по созданию мотивации, поддержания мотивации и удержания ее на нужном, оптимальном уровне. Важно подчеркнуть, что процесс управления мотивацией для различных ее видов имеет специфические особенности. *Основными видами* при этом согласно Р. Вудвортсу и Р. Уайту считаются:

- внешняя мотивация;
- внутренняя мотивация.

Сначала рассмотрим процесс формирования внешней мотивации сотрудников организации, так как данный процесс является традиционным для подавляющего большинства отечественных и зарубежных организаций.

Процесс формирования внешней мотивации состоит *из восьми этапов*:

- краткое описание ситуации,
- выявление проблемы,
- определение целей,
- определение потребностей,
- подбор стимулов,
- осуществление мотивации,
- контроль за ходом мотивации,
- корректировка стимулов.

1. Краткое описание ситуации. Необходимо провести анализ ситуации с позиции третьего лица. Определить место сложившейся ситуации (организация, рабочее место). Определить участников ситуации, их положение и взаимосвязи между собой.

2. Выявление проблемы. Необходимо определить и сформулировать основную проблему, решаемую в подобной ситуации. Охарактеризовать причины и мотивы участников ситуации.

3. Определение целей. Следует отметить, что правильная постановка целей мотивации способствует значительному повышению эффективности стимулирования трудовой деятельности.

4. Определение потребностей. Начальная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая:

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей.

5. Подбор стимулов. Заключительная стадия планирования мотивации работника (работников), включающая:

- подбор стимулов, соответствующих потребностям;
- определение стратегий и способов мотивации.

6. *Осуществление мотивации.* Непосредственно процесс воздействия на работника (работников) включает:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

7. *Контроль за ходом мотивации.* Функция контроля с последующими корректирующими действиями, предполагающая оценку фактических и требуемых результатов мотивационного процесса.

8 *Корректировка стимулов* – это корректирующие действия для повышения эффективности стимулирования трудовой деятельности.

Стоит отметить, что внешняя мотивация имеет неустойчивый непродолжительный характер и требует постоянной поддержки и корректировки применяемых стимулов. Вместе с тем, процесс формирования внешней мотивации требует значительно меньших затрат времени и позволяет в кратчайшие сроки повысить результаты трудовой деятельности персонала.

12.4. Процесс формирования внутренней мотивации как структурный элемент механизма

Внутренняя мотивация – это понимание смысла, убежденность. Мотивация подобного рода присутствует, когда цель, задачи, деятельность воспринимаются как целесообразные и чего-то стоящие. При этом создается конкретное состояние человека, определяющее направленность его поведения, вместе с тем, последующие действия выступают результатом соответствующих внутренних установок. Например, прослушивание музыки, потому что текст вам близок; просмотр фильма, главный актер которого вас восхищает; онлайн-игра, имеющая неповторимую механику и т. д. В каждом из таких случаев поведение человека определяется внутренней мотивацией, т. е. желанием делать что-либо ради собственного удовольствия. Условно, *процесс создания внутренней мотивации можно разделить на 4 этапа:*

- задание цели,
- определение управленческой цели,
- формирование адресных групп,
- разработка путей воздействия.

1. *Задание цели.* Цель любой деятельности должна конкретизировать конечный результат, который необходимо достичь. Вместе с тем, цель

должна быть сформулирована таким образом, чтобы имелась возможность оценки эффективности деятельности относительно выполняемости поставленной цели. Например, цель 1 – это повышение качества работ; цель 2 – это снижение процента производственного брака на 5 %.

2. Определение управленческой цели. Второй этап предполагает определение желаемых изменений в мотивации людей. Стоит отметить, что для постановки управленческой цели необходимо четко понимать мотивационную сферу людей, необходимую для однозначного выбора той модели поведения, которая необходима субъекту управления. Выделяют *два основных направления управленческой цели:*

- формирование позитивного отношения к результатам деятельности;
- формирование причинно-следственных связей.

Например: помощь детям сиротам от продаж fast food (акция McDonald's); наличие причинно-следственной связи между праздником, новым годом, весельем, встречей с близкими, Санта-Клаусом и напитком Coca-Cola.

3. Формирование адресных групп. Основной путь создания внутренней мотивации – это направленное информационное воздействие.

Критериями выделения адресных групп служат:

- пол,
- возраст,
- уровень образования,
- ценностные ориентации и т. д.

4. Разработка путей воздействия. Последний этап процесса создания внутренней мотивации представляет собой разработку основных направлений реализации управленческой цели, применительно к выделяемым адресным группам. Стоит также отметить необходимость оценки возможностей и целесообразности сбора достаточного количества фактов, документов, фото- и видеоматериалов для формирования в сознании людей убедительной картины.

Примером успешного процесса формирования внутренней мотивации сотрудников является зарубежная компания Medtronic. Так, рассмотрим современный опыт фирмы Medtronic, входящей в список 100 лучших компаний мира, по версии американского делового журнала Fortune.

Фирма Medtronic занимается производством медицинских приборов для спасения жизни людей. Но, помимо этого, фирма имеет корпоративную легенду, основанную на примитивном электронном стимуляторе сердца, обладающем поразительным сходством с одним из фрагментов аппаратуры в лаборатории доктора Франкенштейна в фильме «Франкенштейн», вышедшем на экраны в 1931 г.

Для подкрепления легенды ежегодно производится церемония вручения медальонов для новых сотрудников фирмы. На медальонах выгравирована надпись: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную церемонию, на которой зачитываются благодарственные письма от людей и их близких, жизнь которых поддерживают медицинские приборы, выпускаемые фирмой Medtronic.

Однако есть еще один – более фундаментальный – фактор, помимо упомянутых выше. Это – исполнение желаний. Двадцать две тысячи сотрудников Medtronic осуществляют свои желания разными способами. Некоторые наслаждаются возможностью работать с лучшими научными умами. Другие приводят работать в компанию своих детей. Кто-то получает научное признание за разработку новой продукции. Наконец, существуют те, кто, подобно главе фирмы, видят особый смысл в своей работе.

Разберем применяемую систему мотивации в фирме Medtronic более подробно. Фирма Medtronic занимается производством медицинских приборов, что само по себе служит неплохой мотивацией. Вместе с этим, в фирме существует целая корпоративная легенда, основанная на мифе о легендарном ученом впервые в жизни воскресившем человека. отождествляя деятельность компании с легендой, администрация придает особый интерес, значимость и ценность своей работы для ее сотрудников, так как они являются частью легенды.

Ежегодно в компании проводится церемония вручения медальонов новым сотрудникам. Особый статус мероприятию придает посещение данного мероприятия основателем фирмы. На церемонии зачитываются благодарственные письма от людей, спасенных благодаря деятельности компании. Такие письма являются методом внешнего воздействия на работников и значительно повышают важность работы и степень ответственности. Каждый работник понимает: новый прибор – это новая жизнь. Подобный подход значительно увеличивает производительность и качество труда.

Нельзя не отметить и вручение медальонов для молодых сотрудников. Такие медальоны представляют собой внешнее вознаграждение, служащее подкреплением внутренней мотивации, которая служит ежедневным напоминанием того, что сотрудник – это не просто работник – это настоящий герой современности, пришедший из легенды, чтобы спасти жизни людей.

Важно подчеркнуть, что мотивация является индивидуальной, вследствие чего в компании реализована не одна, а несколько успешных систем мотивации. Так, компания Medtronic отождествляет себя с желаниями сотрудников и их исполнением. Желания в саморазвитии и самосовершенствовании, быть частью коллектива, иметь возможность

построения карьеры, возможность стать знаменитым и т. д. Возможность исполнения желаний, связанная с эффективной работой в компании и высокой производительностью труда – это сильнейший мотиватор для ее сотрудников.

Таким образом, мировой опыт в мотивации сотрудников свидетельствует о необходимости применения совокупности внешнего и внутреннего воздействия. При этом, внешнее воздействие используется не для стимулирования результатов трудовой деятельности работника, а скорее для поддержания процесса внутренней мотивации.

12.5. Нормативное обеспечение механизма мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Механизм управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации, функционирующий на предприятии, должен быть закреплен в локальных нормативных правовых актах. Условно можно выделить *три группы локальных нормативных правовых документов*, прямо или косвенно регламентирующих основные составляющие механизма:

- общеорганизационные документы;
- моральное стимулирование;
- материальное стимулирование.

1. *Общеорганизационные документы* – это локальные нормативные правовые акты, регламентирующие функционирование механизма мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом. К таким документам относятся:

- коллективный договор;
- трудовой договор;
- правила внутреннего распорядка;
- должностная инструкция;
- штатное расписание и т. д.

Коллективный договор – это локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работниками, устанавливающий обязательные для исполнения нанимателем и работниками правила. Так, коллективный договор регулирует такие вопросы, как:

- организация и оплата труда;
- режим труда и отдыха;
- обеспечение здоровых и безопасных условий труда;
- заключение и расторжение трудовых договоров,
- гарантии занятости;

– дополнительные льготы семьям с детьми, ветеранам, инвалидам, молодым специалистам и другим категориям работников и т. д.

Трудовой договор – это локальный нормативный правовой акт, представляющий собой соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующим его квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными правовыми актами и соглашением сторон, своевременно выплачивать работнику заработную плату.

Правила внутреннего трудового распорядка – это локальный нормативный акт работодателя, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь:

- порядок приема и увольнения работников,
- основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора,
- режим работы,
- время отдыха,
- применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором устанавливаются основные функции, обязанности, права и ответственность работника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители по функции. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй – у руководителя подразделения, третий – у работника.

Штатное расписание – это организационно-распорядительный документ, определяющий структуру, штатный состав и штатную численность организации в соответствии с её Уставом (Положением), содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, сведения о количестве штатных единиц. Такой документ является одним из важнейших локальных нормативных правовых актов, которые имеются в каждой организации независимо от ее формы собственности и организационно-правовой формы.

2. *Материальное стимулирование* представляет собой локальные нормативные правовые акты, регламентирующие материальное стимулирование как один из важнейших элементов механизма мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом. К таким документам относятся:

- положение об оплате труда и материальном стимулировании;
- положение об организации оплаты труда работников;
- положение о премировании персонала;
- положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете);
- положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации;
- положение о выплате надбавки за ученую степень;
- положение об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и т. д.

3. *Моральное стимулирование* представляет собой локальные нормативные правовые акты, регламентирующие моральное стимулирование как один из важнейших элементов механизма мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом. К таким документам относятся:

- этический кодекс организации;
- положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;
- положение о проведении аттестации персонала;
- положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии»;
- положение о почетном звании (грамоте);
- положение о профессиональном обучении кадров;
- положение о системе непрерывного профессионального образования;
- положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки;
- положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации;
- положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом;
- положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием;
- положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом;
- положение об управлении деловой карьерой персонала и т. д.

Стоит отметить, что среди документов, регламентирующих функционирование механизма управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности работников организации, наибольший интерес

представляют нормативные правовые акты, относящиеся к материальному стимулированию труда, так как имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.