

## **2.4. МОТИВАЦИЯ ТРУДА КАК ФАКТОР ПРЕОДОЛЕНИЯ ВОЗНИКАЮЩИХ КОНФЛИКТОВ В СТРУКТУРАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

---

## ВВЕДЕНИЕ

---

Понятие «мотив» часто используют для обозначения таких психологических явлений, как стремление, желание, замысел, боязнь и др., которые отражаются в человеке в виде готовности к деятельности, ведущей к определенной цели. Деятельность человека направляется множеством мотивов, совокупность и внутренний процесс взаимодействия которых называется мотивацией. Мотивация тесно связана с самыми различными потребностями человека, она проявляется при возникновении необходимости, недостатка в чем-либо.

3

## НАПРАВЛЕННОСТЬ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ

---

Достичь или избежать поставленной цели;

Осуществить деятельность или  
воздержаться от нее;

# 4

## ФОРМЫ МОТИВАЦИИ

---

- **Внешняя мотивация**
  - Это средство достижения цели, например заработать деньги, получить признание. При этом она может использоваться в 2 направлениях: как стимул при ожидании преимуществ - принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков - принцип страха.
  - Она непосредственно влияет на поведение, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.
- **Внутренняя мотивация**
  - Это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимается как достойные и целесообразные.



# 5

## МОТИВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ

---

это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики

Перед разработкой стратегии создания эффективного мотивационного механизма необходимо проанализировать воздействие на персонал элементов внешней и внутренней среды организации.

# 6

## ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ:

---

- производство (объем, структура, темпы производства, номенклатура продукции, местонахождение производства, наличие социальной инфраструктуры, контроль качества и др.);
- персонал (структура, потенциал, квалификация, численность, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников);
- организация управления (организационная структура, система управления, уровень менеджмента, стиль руководства, организационная культура, престиж и имидж организации и др.);
- финансы и учет (финансовая устойчивость и платежеспособность организации и др.).





# ПЕРСОНАЛ

---

Производительность труда работников может существенно влиять на удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников условиями своего труда, графиком работы, формой оплаты труда.

Если в организации наблюдается сильная текучесть кадров, то это свидетельствует об игнорировании руководством организации потребностей и побудительных мотивов к труду работников.

Стоимость рабочей силы — это основной фактор экономического стимулирования, то есть заработная плата, то, что работник постоянно получает за свой труд. Это удовлетворение самой первичной базовой потребности — материальной, то есть тот мотив, который встречается практически у любого работника.

Интересы и потребности работников — самая важная группа мотивов (мотивационное ядро).



# 8

## ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

---

Несоответствие организационной структуры целям и задачам органа государственной власти, а также потребностям и нуждам сотрудников приводит их к неудовлетворенности условиями труда и соответственно к снижению трудовой мотивации. Важное значение имеют уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства. Руководители организации должны стремиться к тому, чтобы быть лидерами. Если же этого не происходит, сотрудники видят, что руководство по тем или иным причинам оказывается неспособным осуществлять свою миссию, то у работников снижаются мотивационные потребности высшего порядка, такие, как самовыражение или причастность к деятельности организации.

Организация системы коммуникаций, с одной стороны, влияет на социальные потребности сотрудников в плане возможности общения с коллегами процессе работы (горизонтальные коммуникации), с другой стороны — вертикальные коммуникации между сотрудниками и руководством, то есть наличие обратной связи.





# 9

## ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

---

это факторы, находящиеся вне организации, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира..

Внешнюю среду подразделяют на среду прямого и косвенного воздействия.

### Среда прямого воздействия

- Включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. Например, для органов гос. власти это могут быть кадровые ресурсы, законы и учреждения гос. регулирования, профсоюзы и т. д.

### Среда косвенного воздействия

- Это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Это такие факторы, как состояние экономики страны, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.



---

Среди методов мотивации труда существуют общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов.

Управление мотивацией труда в органах государственной власти должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.



12

# АДМИНИСТРАТИВНЫЕ МЕТОДЫ

---

ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности

## • Система административных методов

---

- Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), т.е. правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения
- Методы организационного воздействия (регламентированные, инструкции, организационные схемы, нормирование труда) действующие внутри организации
- Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности)
- Распорядительные методы (приказы, распоряжения), которые используются в процессе оперативного руководства



## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

---

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);
- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

## СОЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ

---

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

# СОСТАВ СОЦИАЛЬНЫХ МЕТОДОВ

Формирование коллективов,  
учитывая типы личности и  
характера работников, создание  
нормального психологического  
климата, творческой атмосферы;

Личный пример руководителя  
своим подчиненным;

Ориентирующие условия, т.е.  
цели организации и ее миссия;

Участие работников в  
управлении, т.е.  
партисипативное управление;

17

## СОСТАВ СОЦИАЛЬНЫХ МЕТОДОВ

---

Удовлетворение культурных и духовных потребностей  
(это возможности социального общения сотрудников);



Установление социальных норм поведения и  
социальное стимулирование развитие коллектива;



Установление моральных санкций и поощрений, т.е.  
разумное сочетание позитивных и негативных  
стимулов.



# ТРУДОВОЙ СПОР

---

это разногласия, возникающие между наемными работниками с одной стороны и работодателем — с другой, по вопросам, связанным с применением коллективных и трудовых договоров, правил, положений, инструкций, законодательства о труде, а также по поводу установления или изменения условий труда.

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* — столкновение.



## СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ КОНФЛИКТА РАСКРЫВАЕТСЯ ЧЕРЕЗ СЛЕДУЮЩИЕ ЗНАЧЕНИЯ:

---

- состояние открытой, часто затяжной борьбы;
- сражение или война;
- состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами; столкновение противоположностей;
- психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний или тенденций;
- противостояние характеров или сил в литературном или сценическом произведении, в особенности главная оппозиция, на которой строится сюжет.

Традиционное выделение видов конфликта основано на различении конфликтующих сторон.

---

Отечественный исследователь А. Г. Здравомыслов, основываясь на работах Н. Смелзера, приводит следующий ряд уровней конфликтующих сторон:

- межиндивидуальные конфликты;
- межгрупповые конфликты (при этом выделяются отдельные типы групп): группы интересов; группы этнонационального характера; группы, объединенные общностью положения;
- конфликты между ассоциациями (партиями);
- внутри- и межинституциональные конфликты;
- конфликты между секторами общественного разделения труда;
- конфликты между государственными образованиями;
- конфликт между культурами или типами культур.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

---

**Конфликт социальный, управленческий** — столкновение потребностей, интересов и целей противоположных сторон, разрешаемое часто в процессе борьбы.

**Мотив труда** — внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

**Мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

**Мотивация труда** — это стремление работника удовлетворить потребности (то есть получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

**Мотивация управления** — побуждение работника к управленческой деятельности путем воздействия на всю систему потребностей и интересов личности, группы, организации, возбуждение их осознанной социальной активности.

**Мотивационное ядро** — группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

---

**Организация труда** — система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работника в процессе производства, способствующего достижению высокой результативности трудовой деятельности.

**Побуждение** — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

**Потребность** — это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

**Разрешение конфликта** — минимизация проблем, разделяющих стороны (обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т. д.).

**Самоактуализация** (самовыражение) — это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

**Содержательные теории мотивации** — теории, определяющие потребности людей, побуждающие их к действию и основное внимание уделяющие анализу факторов, лежащих в основе мотивации.



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

---

**Способность** — это совокупность врожденных и приобретенных регуляционных свойств, которые определяют психофизиологические возможности индивида в различных видах деятельности.

**Стиль государственного управления** — система социально эффективных и постоянно развивающихся способов, средств, форм и методов функционирования должностных лиц и в целом органов государственной власти и местного самоуправления.

**Стимулирование труда** — внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда с целью побуждения его к эффективной трудовой деятельности.

**Трудовой спор** — разногласия, возникающие между наемными работниками с одной стороны и работодателем — с другой, по вопросам, связанным с применением коллективных и трудовых договоров, правил, положений, инструкций, законодательства о труде, а также по поводу установления или изменения условий труда.

**Урегулирование конфликта** — результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику.





## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

---

1. Дайте определение понятиям «мотив», «мотивация».
2. Что понимается под внешней и внутренней мотивацией?
3. На чем базируется мотивационный механизм управления поведением сотрудников в органах государственной власти?
4. Что относится к элементам внешней и внутренней среды организации?

# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

---

5. Какие методы мотивации труда Вы знаете? Охарактеризуйте кратко каждый из них.
6. Дайте определение понятиям «трудовой спор», «конфликт». Какие виды конфликтов можно выделить?
7. Какие тенденции существуют при решении общих проблем управления конфликтами?